
سيرة ومسيرة

رقم الإيداع [25948/2017] دار الكتب والوثائق القومية (ج.م.ع)
الترقيم الدولي (مصر) ISBN. 978-977-365-104-6
الترقيم الدولي (السعودية ISBN. 978-977-365-104-6
الناشر:
دار الشمس للنشر والتوزيع كورنيش المعادي – القاهرة
طبع بمطابع أرتي فاكت- شارع محمود الجندي – القاهرة.
الموزع في المملكة العربية السعودية:
دار الملتزم:

الطبعة الأولي

2018



www.nowilati.org



سيرة ومسيرة

ملامح من استراتيجية التحرر الاقتصادي لقطاع الطيران المدني السعودي

ونظرة نحو المستقبل

إهداء

إلى الذكرى العطرة الخالدة لوالدي

أنور مسلم نويلاتي

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

و

إلى شريكة العمر .. الزوجة الكريمة

محبةً وعرفاناً وتقديراً

أهدي بكل الاحترام هذا الجهد المتواضع


بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

عندما قرر أمير الشعراء «أحمد شوقي» أن يطبع أشعاره في مجلدات، عُرفت بالشوقيات (عام ١٩٢٥) أرسل نسخة الجزء الأول مطبوعة ومصححة بخط يده إلى الدكتور زكي مبارك (الملقب بالدكاترة)، ودعاه لكتابة «التقديم» للشوقيات، فاعتذر زكي مبارك، لسبب أن التقديم يُراعى فيه التلطُف. وكان منطق زكي مبارك في ذلك، أن يحتفظ لنفسه بالحق في نقد شوقي إذا أخطأ. وعندما أخبر زكي مبارك الدكتور طه حسين بشأن ذلك الاعتذار، لامه طه حسين، وقال له: "لو طلب شوقي مني ما طلب منك ـ وأنا خصمه ـ لاستجبت بلا تردد، فشوقي في رأيي أعظم شاعر عرفته العربية بعد المتنبي». لذلك عندما طلب مني الدكتور محمد بن أنور نويلاتي، صاحب هذا الكتاب، أن أكتب تقديماً لكتابه، وأرسل لي النسخة الأولية منه، كان ترحيبي شديداً، وسعادتي بالغة، ويسعدني أن أسطر ما يلي:

إن المناصب تأتي وتذهب، يتقلّب عليها الكثيرون، وتُنسى أسماؤهم، ويضمحل ذكرهم. يقول الأديب الفرنسي دي كومنين: "لن يذكر التاريخ أنك فلان، أو الدكتور فلان؛ ولكن سيذكر أنك مررت بالحياة، فتركت فيها أثرا هو

كتاب كذا"، وقال هنري ثورو[1]: "إن الكتب هي ثروة العالم المخزونة، وأفضل إرث للأجيال والأمم".

في دولنا العربية، يبقى مرفق «الطيران المدني» بمثابة «الصندوق الأسود» لا يعرف ما بداخله إلّا قلّة قليلة من أبناء المرفق «النجباء»، وبالتالي فمرحباً بمن يُنير عقول القراء بشأن هذا الصندوق . فالطيران المدني غيّر نمط الحياة على وجه الأرض خلال المائة سنة الأخيرة؛ حيث بلغ عدد المسافرين في المطارات على مستوى العالم ما مجموعه ٧,٦ مليار مسافر عام ٢٠١٦م، بعد أن كانوا ١٨ مليوناً فقط عام ١٩٤٥م، ويتوقع أن يصلوا إلى ١٤ مليارا عام ٢٠٢٩م، فيا له من قطاع.

تعود معرفتي بالدكتور محمد نويلاتي إلى فترة بدايات مجلة الطيران المدني، وزادت مع انطلاق الأكاديمية السعودية للطيران المدني ورئاسته لها؛ حيث تم التعاون مع الأكاديمية في مهمة استشارية دقيقة وذات انعكاسات علمية كبيرة؛ حيث شاركت مع مراكز أبحاث في جامعة «هارفارد» وجامعة «إم آي تي» لإعداد دراسة تهدف لانطلاق الأكاديمية للعالمية، وقد ترك الدكتور نويلاتي أفضل الأثر عند اجتماعه مع العلماء المشاركين في تلك الدراسة، لشغفه بعمله، وإجادته للغة الإنجليزية بلكنة أهلها، مع الأدب الجم، وحسن المظهر ورزانة الحديث.

كنت مطمئناً وأنا أقرأ الكتاب بأن ما ورد فيه من سيرة ومسيرة هو بعون الله دقيقاً ومعبراً عن الواقع؛ لأن صاحبه خرج من الوظائف الحكومية بعد أن حقّق إنجازات وأعمال متميزة، ووجدت ما توقّعته بعد الانتهاء من القراءة المتفحصة للكتاب . وقد حرص الكاتب أن يقدم عمله فى شكل (الحالة الدراسية) للمفاهيم والأدوات، بعيداً عن الإفصاح عن أرقام محددة حتى لا تمسّ الثقافة السائدة بشأن أسرار العمل الحكومى ودخائله.

---

(١) مؤلف وشاعر وفيلسوف أمريكي، تخرج من جامعة هارفارد عام ١٨٣٧م.

وأعتقد أن تجربة الكاتب فى الصحافة السعودية فى السبعينيات الميلادية قد ساعدته فى صياغة هذا الكتاب بأسلوب ماتع، فيه الكثير من السلاسة والصدق، وبعيداً عن الجفاف الأكاديمى. لذلك فالدكتور نويلاتي هو فعلاً من أبناء مرفق الطيران المدني السعودي «النجباء»، وأتاح له اجتهاده، ورغبته في الإنجاز، وتحصيله العلمي الرفيع، أن يكسب ثقة السادة رؤساء الطيران المدني منذ بداية التحاقه بالقطاع، فأولَوه دعمهم الكامل، واختاروه في العديد من اللجان الحكومية العليا ليكون ممثلاً لائقاً لجهتهم، وظلت هذه الثقة مستمرة، حتى حفلة تكريمه المتميزة بمناسبة تقاعده من الخدمة.

لقد أجاد المؤلف عندما خرج عن الماضي وهو لُبّ الكتاب وعماده وأخذنا إلى المستقبل وأفاقه، وأفرغ عصارة فكره في باب مستقلٍ أسماه «نحو المستقبل»، فرسم بفرشاةٍ دقيقةٍ مستقبل جدّة والطيران المدني، واقترح على الجهات المسؤولة في الدولة تأسيس مجلسٍ لسلامة النقل الوطني السعودي، تندرج تحت مظلّته سلامة جميع وسائط النقل، مثل البرية والجوية والبحرية والسكك الحديدية، والنقل بالأنابيب وغيرها. كما جاء بأفكار متميّزة تستأهل التقويم والتمحيص، مثل: إنشاء مطار في مكة، ومطارات إضافية في جدة والرياض. كما اقترح إدخال نظام المفتش العام في وزارة النقل بالمملكة محاكاة للنظام الناجح الموجود بالولايات المتحدة الأمريكية. وأوصى بضرورة إنشاء كيان مستقل لإحصائيات النقل بكل وسائطه . كما اقترح إنشاء شركة تختص بالبيئة في مرفق الطيران المدني تساهم فيها الحكومة والطيران المدني والأرصاد وحماية البيئة والقطاع الخاص.

ومن أجمل ما جاء بالكتاب، هذه التجربة الإنسانية التي تتكرر لكل الأمناء في كافة الأوطان، عندما تحدث اختلافات في وجهات النظر، لكنه لم يكن كمعظم من مرّوا بمثل تلك التجارب الصعبة، فالرجل دخل في تحديات جديدة ومهام صعبة، وحقّق فيها أعظم الإنجازات لجهة عمله.

وبسبب حب الرجل للناس عامة، ولزملائه خاصة، فقد كان من مصادر اعتزاز وافتخار الدكتور نويلاتي وجود اسمه وتوقيعه على مئات وآلاف شهادات التأهيل وتصاريح الاعتماد الموجودة في بيوت وملفات العاملين.

إن حدث تقديمي لهذا الكتاب المتميز سينضم إلى ذكريات أخرى جميلة في العلاقة الأخوية التي تربطني مع مرفق الطيران المدني السعودي، والتي بدأت مع كوني كنت كاتباً منتظماً لمدة ربع قرن في مجلة الطيران المدني السعودي، وعضواً في هيئتها الإشرافية حتى توقفت عن الصدور، مع إلقائي لبعض المحاضرات من حين لآخر. ومن تلك الذكريات لقاءاتي مع معالي الشيخ ناصر العساف رئيس الطيران المدني، ومعه السيد حمزة دباغ؛ حيث التقى ثلاثتنا في فندق المريديان بمصر الجديدة بالقاهرة عدة مرات، وذلك لمناقشة مسودّة مشروع إنشاء الهيئة العربية للطيران المدني، وكذا تعاملت مع العديد من قيادات الطيران المدني المتميزة، مثل اللواء سعيد يوسف أمين، ومعالي المهندس عبد الله رحيمي، وكنت أول من عرض عليه ضرورة إنشاء نظام لحماية المستهلك، وسعادة الأستاذ عبد العزيز العنقري، والذي أعتبره وبحق مجمعاً نادراً للخبرات على مستوى الوطن العربي كله.

وختاما....فقد سطّر صاحب هذا الكتاب تجربته المتميزة، ونحن على ثقة بأن ما في الكتاب من تجارب ومقترحات ستساهم مع الخطط الطموحة للمملكة، في أن نرى مرفق الطيران السعودي في مكانته المستحقة بين مثيلاته العالمية المتقدمة.

دكتور : محسن النجار

بوسطن

I

مقدمة الكتاب

عند إحالتي إلى التقاعد ببلوغ السن النظامية أمضيت قرابة الشهر للحصول على ترخيص للاستشارات الاقتصادية والمالية، وقبل نهاية الشهر كنت قد ارتبطت بأول عقد استشارات اقتصادية في المجال العقاري، وهو القطاع الذي لي فيه أصدقاء ومعارف وخبرة، وابتعدت تماماً عن قطاع الطيران المدني.

صاحَبَ البُعد عن قطاع الطيران المدني الحرص أن أقوم بواجباتي الاجتماعية والأسرية؛ حيث يحرص المتقاعدون على هذه الأمور بشكل كبير، وكنت من هذه الفئة، خاصةً وأن بعض الزملاء من العمل قد تزاملت معهم في أول سنوات الابتعاث إلى فلوريدا أو في سفرات عمل ظلّ التواصل معهم كإخوان وثيقاً أعتز بهم. أما أعمال الطيران المدني التي انقطعت عنها إلّا ما ينشر في الصحف والفضاء العام، وابتعدت تماماً عن كل أساليب التواصل مع أهل الطيران المدني بصفتهم المهنية. في المقابل كانت ساعات العمل اليومية في العمل الاستشاري محدودة مما ساعدني على الانصراف إلى أمور أخرى في الحياة، مثل انتظام ممارسة الرياضة والقراءة والزيارات والهوايات الأخرى، وقد أقترن هذا بشيء من الكسب المادي من القطاع الخاص شجعني أكثر على هذه النشاطات والابتعاد عن الطيران وبيئته وثقافته.

في ديسمبر ٢٠١٥م أصدر مجلس الوزراء الموقر قراراً بنقل الهيئة العامة للطيران المدني إلى مدينة الرياض، وشهدنا في العام ٢٠١٦م نقاشاً مجتمعياً في وسائط التواصل الاجتماعي، وفي المجالس، وفي مناسبات الأفراح، وكُتِبَت المقالات ضد هذا النقل، وطلب مني البعض أن أكتب ضد هذا القرار أو تأجيله، ولكن كنت مؤيّداً لنقل الهيئة إلى الرياض لأسباب إضافية عن ما أوردته الدولة، مع تعاطفي مع الزملاء الموظفين أصحاب الارتباطات الأسرية في جدة، وأيضاً كنت مستاء من أن النقاش حول الطيران كان هزيلاً ومفرغاً من المحتوى الهام لهذا القطاع، وتمحور النقاش حول أمور شكلية وترك الجميع لب الموضوع، وهو كيف ننهض بهذا القطاع على مستوى المملكة العربية السعودية ككل؟ وكيف ننهض بهذا القطاع في مدينة جدة؟ ومقومات جدة الفريدة التي تؤهلها لذلك.

المملكة العربية السعودية تتجه لقيام مجتمع المعرفة الذي يسعى لتحقيق التنمية الشاملة، واعتبار المعرفة مثلها مثل المواد الخام الأخرى التي تساعد في التحرك نحو الوصول إلى هذا المجتمع. ظهرت هذه المفاهيم مع التقدم العلمي وتعدد طرق الحصول على المعلومات وتقنية العلم المتسارعة والأخذ بأساليب وأدوات الحضارة الحديثة، لذا فإن هذا المجتمع المنشود (مجتمع المعرفة) هو الذي يجيد استخدام العلم والمعرفة لتسيير شؤون حياته وأدوات التقنية بشكل فعال، والنقاش العلمي وتبادل الآراء هو أسلوبه وأدواته.

إن الطفرة في تأهيل أفراد المجتمع وفي انتشار العلوم والمعلومات وأنظمة الاتصالات أوجدت واقعاً جديداً يساعد على التوجّه إلى بناء هذا النوع من المجتمعات، وتكرّست أساليبها في الألفية الجديدة في بلادنا؛ حيث ازدادت أهمية ثقافة المعرفة التي تتناغم وتتكامل مع الثورة المعلوماتية التي نعيشها، وبالتالي لا بد من طرح الأفكار البنّاءة المدروسة لتفعيل المناقشات نحو الأفضل والأكمل لبلادنا.

ولقد أصرّ كثير من الأصدقاء والزملاء أن أكتب شيئاً عن تجربتي في الحياة، ومع تنامي ظاهرة الكتابة في مجتمعنا سواء إليكترونية أو ورقية، ازداد الإصرار من الأصدقاء والأهل على أن أكون من المشاركين.

في هذا الإطار قررت أن أكتب وأقدّم صورة مبسطة للقارئ العادي عن: كيف نشأت الهيئة العامة للطيران المدني؟ أو كيف تحولت رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة؟ وما هو الفكر الاقتصادي والتنظيمي والإداري الذي كان خلف هذا التحوّل؟ وملامح من استراتيجية التحرر الاقتصادي لقطاع الطيران المدني الذي مكّن القطاع الخاص من المساهمة الفعالة في إنشاء المطارات وتأسيس الناقلات الوطنية، الأمر الذي انعكس على الزيادة الهائلة في أعداد المسافرين جواً في السنوات اللاحقة، وأيضا كيف نشأت الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟ وما هي بعض التحديات المستقبلية لقطاع الطيران المدني؟ وأفكار لدعم التوجّه المستقبلي لهذه الصناعة، خاصةً وأن الطيران المدني انتقل من مجال منظومة الدفاع إلى مجال منظومة النقل، ومرشّح أن يشهد تسارعاً في عمليات الخصخصة بشكل جذري، وكذا زيادة في مساهمة القطاع الخاص في صميم عمله، تحت إشراف مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وكذا ذكر معطيات أخرى توضح أن جدة ينتظرها مستقبل مشرق في مجال الطيران المدني، ولا علاقة لهذا المستقبل بوجود الهيئة بها من عدمه.

هذا وهناك عدد من النقاط أرجو أن يأخذها القارئ الكريم في الاعتبار:

- عند إعداد النص كان الحفاظ على سرّية المعلومات والبيانات الحكومية بشكل كامل وشامل يمثل أولوية، وفي سبيل تحقيق ذلك تم إخفاء أية إحصائيات دقيقة أو بيانات مالية، أو أعداد الموظفين وتوزيعهم، أو أية معلومات أو أرقام قد تكون ذات طبيعة سرّية، أو حتى يُحتمل أن تكون سرّية.

- المراجع الرئيسة للكتاب هي المواقع الرسمية على الشبكة العنكبوتية للهيئات الرسمية والوزارات السعودية، ومن حسن الطالع أن المملكة تنتهج مبدأ الشفافية في المعلومات الرسمية المنشورة على هذه المواقع وغيرها، وكما سيرد في الكتاب ستتضح المكانة المتقدمة التي وصلت إليها بلادنا في هذا المجال، كذلك تم اللجوء إلى مواقع المنظمات الدولية المتخصصة في الطيران المدني والمواقع الحكومية ذات الاختصاص في أمريكا وأوروبا، وكذا كبريات الجامعات الأمريكية، ثم بدرجة أقل بعض الكتب والمراجع المتخصصة والمقالات، وابتعدت عن منهج الكتابة الأكاديمية المعقدة وضوابطها في الشكل والمضمون.
- اعتمدت بشكل شبه كامل على الأرشيف الشخصي أو الملف الخاص الذي يوثق مشاركتي في اللجان وفرق العمل التي شاركت فيها عبر السنين، والتي يحتفظ بمثلها كل موظف في مجال عمله، ولعل هذا يفسّر الدقة الكبيرة في توثيق هذه اللجان وتاريخها ومهامها، كما رجعت إلى بعض الرسائل الإلكترونية الشخصية، ولم يكن تحت تصرفي أي نوع من فرق الدعم الفني أو المكتبي أو الوثائقي، ولكن فقط الحماس الشخصي ومواردي الخاصة.
- اقتبست من بعض الدراسات الاستشارية التي أشرفت عليها وقُدمت للطيران المدني في تلك الفترة مقتطفات قمت بترجمتها بتصرف واختصار، ولم أنشر النصوص الكاملة، ولا البيانات الملحقة بها، ولا جداول الأرقام، ولا التحليل الكمي للبيانات، وإنما فقط مقتطفات لتوصيل الفكرة للقارئ الكريم. وتجدر الإشارة إلى أن هذه هي السنة الرابعة لي في البعد عن العمل الحكومي، وتلك الدراسات كان هدفها التطبيق في فترة زمنية انقضت فعلياً منذ سنوات، ولم أتطرّق إلى تقييم ما تم تطبيقه وما لم يتم، وذلك حفاظاً على السرّية، وعلى سبيل المثال،

من بين عشرات الأشكال التوضيحية والبيانية التي قدمها الاستشاريون اخترت شكلًا واحداً فقط، وقمت بتعديله وإيضاحه كي يُفهَم بشكل أفضل، وحرصت ألا يكون شكلًا مصمماً خصيصاً لجهة عملي، لكنه شكل عام يصلح للتطبيق لأية جهة يُراد إعادة تنظيمها.

- هذا الكتاب لا يهدف إلى كتابة تاريخ الطيران المدني، ولا تاريخ برنامج التحول الإستراتيجي كاملًا؛ لأن إنجاز ذلك سيتطرق إلى إفشاء معلومات وبيانات حكومية، أيضاً لا تُوجد الإمكانيات وفرق العمل الداعمة لذلك، وقد اتخذت أسلوباً أقرب إلى ما يُعرف بالحالة الدراسية «*Case Study*» عن كيف أُخذت قرارات هامة في جهاز حكومي في مرحلة مفصلية أثرت على الاقتصاد بشكل جذري، مع نظرة نحو المستقبل ودعوة للتفكير والبحث والتطور.

- أتمنى أن يكون هذا الكتاب دافعاً لأن توثق الهيئة تاريخها بشكل رسمي منذ بداياتها وكانت مديرية عامة، واذكر أن الطيران المدني وأمانة مدينة جدة كان لديهم مشروع لبناء متحف للطيران المدني في برج المراقبة الجوية في المطار القديم، وقد عملنا على تجميع المادة العلمية مع العديد من الزملاء، وانتهى الأمر بأن هدمت الأمانة البرج التاريخي، إن توثيق تطوّر هذا المرفق عمل مهم ووطني، ويستحق الجهد.

- لم أتعرض بالنقد أو الانتقاص أو التجريح أو الإساءة لأي من كان، مهما كان وضعه، وإذا فُهم من هذا الكتاب شيءٌ من ذلك فإن لصاحب الشأن الحق الكامل مني، هذا كتاب للأفكار وليس للأشخاص، لذا لا أنوي الدخول في مهاترات في تبرير المواقف أو إيضاح لماذا كتبت هذا ولم أكتب ذاك، أو كتابة مقالات صحفية حول الكتاب، وإن كنت أتمنى أن نشاهد أعمالاً جادة تؤرخ وتوثق مقتطفات عن تأثير الطيران المدني على الاقتصاد والتطور عموماً في بلادنا وتاريخ الطيران المدني .

- ختاماً: وبناءً على نصيحة بعض الزملاء في المجال الثقافي والتأليف اقترحوا أن أكتب في قالب السيرة الذاتية؛ لأن هذا القالب يجذب القرّاء نحو الموضوع، وأسهل في الاستيعاب والانتشار، وبعد تردّد وافقت، مع امتثالي لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي ٱلْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ ٱلْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ ٱلْجِبَالَ طُولًا﴾ [الإسراء: ٣٧] وتدبري للهدي القرآني أرجو أن يكون في هذا الكتاب العلم والمتعة، ومحفزاً للنقاش، وداعماً لقطاع الطيران المدني، لقد قدمت مقتطفات من سيرتي الذاتية وليس سرداً تفصيلياً يتناول كل دقائقه .
- العمل الحكومي عمل جماعي، ويتميز الفرد فيه عندما يُعطى المسؤولية ويكون قادراً على تسخيرها لتنفيذ الأفكار العظيمة وتخطي العقبات الإدارية، ويكون مقتنعاً بأن المجد الشخصي يوجد في مساعدة الناس وخدمتهم والمحبة المتبادلة مع الآخرين، ولكن لا توجد بطولات ولا خوارق في العمل الرسمي، وإنما مثابرة وإخلاص، ووضع العلم في خدمة العمل، والجزاء الأوفى من الله سبحانه وتعالي.

وعموماً فإن أصبت في هذا الكتاب فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

د . محمد بن أنور بن مسلم نويلاتي

جدة



المحتويات

الباب الأول
البدايات

الباب الثاني
تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة

الباب الثالث
ملامح من استراتيجية تحرير قطاع الطيران المدني من ٢٠٠٤

الباب الرابع
طبيعة التدريب في الطيران المدني وتطوره التاريخي في المملكة

الباب الخامس
تأسيس الأكاديمية السعودية للطيران المدني

الباب السادس
نحو المستقبل

الباب السابع
ما بعد النص
موضوعات أخرى لم يشملها الكتاب والخاتمة

مراجع



الباب الأول:

البدايـــات



أولاً: التعليم العام

مدينة جدة في الستينيات الميلادية من القرن الماضي كانت مدينة مثالية، هادئة، وحالمة إلى حد كبير، تشبه أي مدينة ساحلية في العالم تحيط بها الشواطئ النظيفة من كل مكان، وتُسمع فيها أصوات الطيور المهاجرة والنوارس، ويسعى عدد لا بأس به من أهلها على رزقهم من البحر، وكانت مدينة ذات شخصية مميزة اكتسبتها من سمتها الفريدة أنها بوابة الحرمين الشريفين.

جدة مدينة ذات هدف، وهو خدمة الحجاج والمعتمرين القادمين لزيارة الحرمين الشريفين، وبها الميناء البحري والميناء الجوي والطرق البرية المتصلة بالشمال والجنوب، وهي وسيلة وصول الحجاج والمعتمرين للأماكن المقدسة، وأسبغت هذه المهمة على جدة طبيعتها التجارية المتميزة على مر العصور، وتمرس جزء من أهلها في النشاط التجاري والثقافي وانتشار الفنون والحياة المدنية.

جدة في الستينيات كانت متصالحة مع البيئة، سواء أكانت البيئة الطبيعية من بحار وشواطئ وصحاري تحيط بها من كل جانب، أو البيئة السكانية التي تكونت عبر السنين من موزاييك من الجنسيات والأعراق يتعايشون بفعالية وتناغم، وإن

كان الأمر لا يخلو من بعض النكات والتعليقات بين الأجناس، ولكن تظل سحابة التجانس والتآلف تظلل هذه المدينة وتدفعها إلى حياة من الهدوء والفعالية، في نفس الوقت كانت تحكم الحياة الاجتماعية قيم واضحة جلّها منبثق من تعاليم الدين الإسلامي في: سماحته، وقبوله للآخر، والرأي المختلف، والاجتهادات المقبولة، وقيم منبثقة من طبيعتها العربية الأصيلة، نسجت كلها البناء القيمي لهذا المجتمع، كانت الضوابط الاجتماعية للسلوك الفردي أقوى وأشمل من الضوابط الرسمية، حيث يلعب كبار السن والعُمَد والمدرسين والمشايخ دورهم بفعالية في توجيه السلوك العام بالحسنى والمعروف، بعيداً عن التدخل الرسمي لموظفي الدولة، وهذا فيه إعلاء لقيم الترابط الاجتماعي والحياة الاجتماعية المستقرة.

من دواعي فخري واعتزازي أني ولدت في هذه المدينة، وتلقيت فيها التعليم العام، وتشبعت بقيم التسامح وقبول الآخر التي سادت فيها، وقيم خدمة الغريب والحاج والمعتمر.

التحقت بالمدرسة الخالدية الابتدائية في محلة العمارية وهو نفس الحي الذي كنا نسكن فيه، والسكن في العمارية جاء بسبب أن جدي لأمي الشيخ بكر محمد بانافع من أوائل من اقتني البيوت في شمال محلة العمارية عندما كانت منطقه صهاريج تجميع مياه قبل هدم سُوَر جدة، وعندما نزل آل النويلاتي من مكة في الأربعينيات الميلادية استأجروا بعض هذه المنازل، وتزوّج والدي من الابنة الوحيدة للشيخ بكر بانافع، ثم عمّر والدي منزله في منتصف الخمسينيات الميلادية بالقرب من منازل جدي.

عندما دخلت المدرسة كنت بالكاد أبلغ الخامسة من العمر، وكانت مثلها مثل المدارس الحكومية تركّز على العلوم الأساسية واللغة العربية والمواد الدينية، وتتصف بالازدحام والتكدس في الفصول، فناء المدرسة كان بالكاد يتحمل

طابور الصباح والفسحة بين الحصص، لذا لم يكن هناك نشاط رياضي بالمعنى المتعارف عليه، ولكن كان يوجد نشاطات لا صفية من جمعيات ورحلات إلى وادي فاطمة، وحفل مسرحي في آخر العام.

جلّ المدرسين كانوا من الدول العربية الشقيقة، ولكن أساليب التعليم كانت قائمة على الحفظ والتلقين، وأجواء المدرسة تعلو فيها أهمية الضبط والانضباط حتى لو استخدم المدرسون أساليب الضرب وتعنيف الطلاب، ولقد كنت طالباً من أواسط الطلاب، فلم أكن من المتفوقين ولا من المتعثرين، ولكن مع أهل الوسط، وظل هذا حالي إلى أن أنهيت التعليم العام وحصلت على الثانوية العامة بدون أن أعيد ولا سنة، ولا أن أدخل دور ثاني، علماً أن موضوعات النجاح والرسوب في التعليم كانت تؤخذ بجدية كبيرة في تلك السنوات؛ حيث ينجح فقط من يستحق ذلك وبجدارة.

من زملائي في الخالدية إخوتي وبعض أبناء العم؛ ومن العاملين في الطيران المدني بعد ذلك الدكتور أسامة باحنان مسؤول طب الطيران.

أثناء دراسة المرحلة الابتدائية دخل الإرسال التليفزيوني إلى المملكة، وكانت بحق نقلة حضارية وانفتاح على العالم بشكل كبير، وأذكر أن الوالد رحمه الله أحضر معه من زيارة إلى أوروبّا جهاز تليفزيون والإريال الخاص به وذلك قبل بدء الإرسال التليفزيوني بفترة شهور، وبعد تركيب الإريال على سطح المنزل الذي كان مرتفعاً أصلاً أصبح حديث الحي؛ حيث كان الناس يستفسرون بشغف عن هذا الإريال وعن التليفزيون نفسه ماذا يكون، ولا زلت أذكر أن التليفزيون عرض علينا مباريات كأس العالم لكرة القدم التي أقيمت في إنجلترا عام ١٩٦٦م وفازت بها إنجلترا، ولا تزال بعض هذه المباريات محفورة في ذهني، وأسماء أبطال تلك المنافسة، وعلى مر السنين كنت أستخدم أسماء اللاعبين في محادثات اجتماعية عندما ألتقي بأشخاص ممن لعبت دولهم في تلك المنافسة وكانت تترك أثراً باهراً.

مدرسة الفاروق المتوسطة تختلف في أن مبانيها كانت في الأساس قصور للملك سعود ـ رحمه الله ـ، وفيها مناطق واسعة للعب والمنافسات الرياضية، وكان موج البحر يصل إلى أسوارها في محلة البغدادية، وعندما يكون المد عالياً في البحر كنا نشاهد أثناء الفسحة الدراسية الأسماك الصغيرة في المياه الصافية، قبل أن يقرر أحدهم ردم البحر هناك وتحويلها إلى أراض لبناء العماير السكنية في مرحلة الطفرة وما بعدها .

التعليم في الفاروق المتوسطة كان تقليدياً في الشكل والمضمون، ولكن أكبر ميزة أن هذا المجمع المدرسي كان يعطي أهمية للأنشطة اللاصفية والرياضية، وكان المجمع يحوي ملاعب عامة لكرة السلة والطائرة، وكنا نستغل هذه الملاعب في فترة العصر لمزاولة الرياضة.

أذكر أني قابلت الأستاذ عبد الله القنب مدير المدرسة بعد سنوات طويلة وأبدى سعادة كبيرة أن أحد طلابه حاصل على الدكتوراه، وتذكرني وتذكر أخي ووالدي ـ رحمه الله ـ.

المرحلة المتوسطة لها أهمية كبيرة في حياتي؛ حيث اكتسبت فيها عادة حب القراءة، وكانت خير معين لي أن أفهم العالم والحياة من حولي، لأني كنت خجولاً إلى حدٍ كبير، وكانت القراءة نافذة لي على العالم؛ وأذكر أني قرأت قصص وروايات وكتب للكُتّاب المصريين المعروفين كنت أوفرهم من مكتبة المنزل، والشراء من سوق الندى، وبنهاية المرحلة المتوسطة كنت قد انتهيت من قراءة عشرات إن لم يكن المئات من الروايات والكتب، وقد ساعدتني هذه العادة الحميدة طوال مشوار العمر على حسن الصياغة والتعبير عن الذات والمقدرة على سرعة التعلم .

النافذة الثانية لمعرفة العالم كانت السفر، حيث أن والدي ـ رحمه الله ـ كان يحتفي بالإجازة الصيفية، وإذا توافرت الميزانية كنا نسافر إلى مصر، وإذا

كانت الميزانية أقل كنا نذهب إلى الطائف، وكان ـ رحمه الله ـ يحب الطائف بصورة خاصة شأنه في ذلك شأن أبناء مكة المكرمة؛ وجدّنا الكبير مدفون في مقابر الشهداء في مسجد ابن العباس، وليس في المقبرة العمومية ـ رحمهم الله جميعاً ـ، والطائف في الستينيات وبداية السبعينيات كانت مدينة ساحرة تحيط بها البساتين والورود وبها النسيم العليل.

النافذة الثالثة لمعرفة العالم كانت أحواش السينما في العمارية التي تعرض الأفلام العربية وسينما الجمجوم التي تعرض الأفلام الأجنبية.

وقد شاهدنا في هذه الأحواش ـ أنا وشقيقي مروان ـ بعضاً من أهم الأفلام العربية والأجنبية، ثم تطوّر الأمر وافتتح الجمجوم الصالة المكيفة في السنوات التالية، وكانت مكيفة الهواء، وتعرض أحدث الأفلام الأجنبية، ولكن كان يتقاضى ثمناً مرتفعاً نسبياً لدخول هذه الصالة مقارنة بصالات السينما الأخرى، ولا أنسى أن صورة المدن الأمريكية وشواطئ كاليفورنيا والمناظر الخلابة أول ما شاهدناها كانت في الأفلام المعروضة في هذه الأحواش، وفي الشارع الأمامي كانت توجد محلات بيع السندوتشات المعروفة بمسمى شاورما شاكر وما حولها من محلات .

المرحلة الثانوية كانت في مدرسة الشاطئ الثانوية، وتميزت أنها كانت مصممة كمدرسة كبيرة الحجم تقع بين جدة ومكة، ومسؤول عنها مدير معروف عنه حرصه المبالغ فيه على الانضباط، يساعده طاقم من المشرفين على ذلك، وبالكاد نجحت في السنة الأولى الثانوي في الفيزياء والرياضيات؛ وبالتالي كان منطقياً أن اختار القسم الأدبي تماشياً مع ميولي لتميزي في المواد الأدبية والاجتماعيات.

وأكثر ما أذكر في المرحلة الثانوية هو النشاطات الاجتماعية والتجمعات الطلابية أكثر من الدراسة نفسها التي لم تعد أن تكون امتداداً للمناهج التقليدية

القائمة على الحفظ والتلقين، وقد حفظت مئات من أبيات الشعر من مختلف العصور، وفي مختلف المجالات وأجزاء من معلقة طرفة بن العبد بدافع الهواية وحبي للشعر، وكنت أقرأ في كتب التاريخ كثيراً وأحقق المادة الكاملة دوماً من مادة التاريخ، وكان أكثر المدرسين من الجنسيات العربية الشقيقة، حتى حصولنا على الثانوية العامة لم أتواجد في فصل فيه مكيف للهواء، وكانت مروحة السقف هي وسيلة التهوية الوحيدة، والفصل يختلط فيه أبناء الطبقات والفئات الاجتماعية كافة، وكان في فصلنا أمير هو حفيد الملك فيصل وأبناء فقراء وأغنياء وبعض الطلاب الأجانب وخاصة من الجزائر الشقيقة، وكانت المعاملة للجميع سواءً بسواء، التميز يكون بالعمل والانضباط والعلامات الجيدة.

الجهات الحكومية والكليات العسكرية والخطوط السعودية كانت تحضر إلى المدرسة وتقيم معارض لاستقطاب الطلاب لكي يلتحقوا بها بعد التخرج من الثانوية، وتقدم لهم الإغراءات وتوضح لهم المزايا وتقدم الحوافز، وأذكر بعض الزملاء التحقوا بكلية قوى الأمن الداخلي ومنهم اللواء إبراهيم الفايز، أو الكلية الحربية اللواء فواز السعد ـ رحمه الله ـ أو أعداد كبيرة انضموا لبرامج التسويق في الخطوط السعودية، وأذكر أن الخريجين ذلك العام من القسم الأدبي كانوا تقريباً في حدود ٢٠٠ طالب عام ١٩٧٢م، وقد تحصل ثلاثة منهم على درجة الدكتوراه؛ وهم الدكتور عبد الرحمن العنقري (جامعة الملك سعود) الدكتور خالد الجميح (جامعة الملك عبد العزيز) وكاتب هذه السطور، بالإضافة إلى الزملاء من القسم العلمي الذي تخرج منه أطباء كُثر كما أذكر، وحملة الدكتوراه في الهندسة.

لم تكن المدارس مهيأة لمساعدة الطلاب على اختيار التخصص أو الدراسة التي يرغبون في الاستمرار فيها؛ وربما ساعد على ذلك توافر الفرص في الدولة وسعي الأجهزة المختلفة على استقطاب الطلاب، سواء بالوظيفة الجاهزة أو البرنامج التأهيلي.

في تلك الأعوام لم يكن هناك برنامج للابتعاث، وكانت الدراسة الجامعية في الرياض منظمة ومستقرة، أما في جامعة الملك عبد العزيز في جدة، كانت هناك سنة إعدادية، وكان الزملاء يتوظفون في الخطوط وينتسبون إلى الجامعة، وكان من يسعى إلى الدراسة الجامعية يسعى أيضاً إلى الجامعات المصرية لارتباطها بالعراقة والاسم الراسخ في التعليم الجامعي.

وكنت أنا وشقيقي مروان قد حزمنا الأمر مع الوالد رحمه الله للتوجه إلى القاهرة لدراسة الحقوق على نفقة الوالد بعد التخرج من الثانوية مباشرة في العام الدراسي ٧٢-١٩٧٣م، وعندما وصلنا إلى هناك وجدنا عدداً لا بأس به من طلاب مدرسة الشاطئ الثانوية لدراسة هذا التخصص وغيره، وخاصة في مجال الطب.

١١

ثانياً: القـاهرة وإنجلتـرا

١ القـاهرة:

يعتبر التحاقي بجامعة القاهرة في تلك السن المبكرة نوعاً ما نقطة تحول جذرية في حياتي، حيث كان الهدف هو دراسة الحقوق مع أخي مروان، وفي الأسبوع الأول لم أجد نفسي في مدرجات كلية الحقوق المزدحمة بأعداد كبيرة من الطلاب، والمواد نفسها لم أتفاعل معها، وقادتني نفسي إلى مدرجات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية المحدودة العدد، واستمريت أسبوعا أو اثنين أحضر هنا وهناك، ووجدت الفرق هائلاً في استجابتي وتفاعلي مع ما يُدرّس في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

هذه الكلية تسمى شعبياً من كليات القمة لأنها تأخذ أوائل المتفوقين من القسم الأدبي والشريحة الثالثة من المتفوقين في القسم العلمي بعد كليات الطب والهندسة، ويلتحق بها أبناء الطبقة الغنية وكبار رجالات الدولة في مصر؛ وهي الكلية الوحيدة في الجمهورية التي تُدرّس هذا التخصص، وكانت كلية على أعلى المستويات العلمية والاجتماعية، وعندما عدت إلى والدي ـ رحمه الله

ـ كان جوابه أنه إذا كانت هذه رغبتكم، المهم في نهاية الأربع سنوات يكون لديك الشهادة من جامعة القاهرة، وبالفعل اجتزت السنوات الأربع بنجاح احتراماً للوعد الذي قطعته لوالدي ـ رحمه الله ـ، واستمر شقيقي مروان في دراسة الحقوق، وعمل طوال حياته مستشارا قانونيا وحقق نجاحا كبيرا في هذا المجال.

القاهرة في مطلع السبعينيات كانت مركزاً للفكر والندوات والمناقشات؛ وكان اهتمام الناس بالشأن العام والحياة الثقافية أمراً ملحوظاً وملموساً.

والجامعة بشكل خاص كانت تمور بالتيارات الفكرية والثقافية المختلفة، مع حرية كبيرة في التعبير والنقاش. الحياة الجامعية في العالم عموماً وفي مصر بصورة خاصة كانت متأثرة بارتدادات الحركة الطلابية الجامعية في أوروبّا في أواخر الستينيات، والتي وصلت إلى ذروتها في فرنسا عام ١٩٦٨م، عندما اهتزت فرنسا كلها بالمظاهرات الطلابية المطالبة بحرية التعبير، وأن تصبح الجامعة مكانا للنقد الاجتماعي ومناقشة الحياة السياسية والاجتماعية، وإعادة تشكيل طريقة إدارة الجامعة؛ ليساهم الطلاب في إدارة الجامعات. واستجابت الدولة الفرنسية لذلك، وشارك الطلاب بالفعل في إدارة الجامعات ومجالس البحوث والدراسات.

قبل فرنسا، كانت الحركة الطلابية في إيطاليا، وتركزت في جامعة (تورين) ووجدت صدىً مماثلاً. وبعد النجاح في فرنسا اشتعلت حركة احتجاج طلابي في مانشستر في إنجلترا، وانتهى الأمر أن ساهم الطلاب في إدارة الجامعة. وفي الولايات المتحدة كانت تتمحور الاحتجاجات حول حرب فيتنام.

تنظيم الجامعات وممارسة دورها يتأثر إلى حد كبير بالضغوط الاجتماعية والتيارات العالمية. وجامعة القاهرة باعتبارها الجامعة الرائدة في منطقة الشرق الأوسط كانت متأثرة بما حدث في أوروُبّا وما يحدث في الحركة الوطنية ورفض

العدوان الإسرائيلي. وكانت من سمات تلك المرحلة طرح الأفكار بحرية والمناقشات المستمرة[1].

ومما لا شك فيه أنه في مطلع السبعينيات كان للفكر اليساري عموماً، والناصري بصورة خاصة، الغلبة والصوت الأعلى في المناقشات والسيطرة على البيئة الجامعية. ساعدتني تلك الفترة على تمييز الأفكار والمدارس المختلفة في الفكر وبناء الحجة في النقاش؛ وكنا نشاهد اصطدام أصحاب مدارس الفكر المختلفة، وكانت في أحيان كثيرة تخرج عن الأسلوب الحضاري في النقاش.

يظل حضور المحاضرات لبروفيسورات جامعة القاهرة من أكثر الأمور المبهرة في حياتي، حيث كان الدكتور من هؤلاء، وقد تكلل بوقار السنين وهيبة العلم، ينطلق في شرح موضوع المحاضرة كأنه النهر عند فيضانه، ويقيم الحجج ويقدم البراهين ويشرح ويستفيض بلغة عربية سليمة ومنطق واضح. هذه البيئة والأفكار والمحاضرات كانت جديدة على عقلي، لأني خريج مدارس اعتمدت مناهجها على الأساسيات والشعر والأمور الدينية.

لذا، فقد انفتح أمام ذهني عالم جديد من الأفكار والنظريات، استمتعت به وبدأت تلقائياً في تثقيف نفسي والتعلم الذاتي من خلال القراءة، وكنت أقرأ أضعاف المناهج المطلوبة منا وبسعة صدر واقتناع واستمتاع، الشغف بالقراءة قادني إلى شراء الكتب المستعملة من سور حديقة الأزبكية في مختلف العلوم والمعارف، وظلت عادة شراء الكتب المستعملة معي سنوات حتى عند معيشتي في الولايات المتحدة؛ حيث كنت أتردد على محل (ستراند) في نيويورك الذي يزعم أنه أكبر مكان للكتب المستعملة في العالم، وحالياً بالكاد نقرأ الإصدارات الحديثة والصحف وما يهدى إلينا من مؤلفات.

---

(١) مرسي: محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر ـ عالم الكتب ـ القاهرة ٢٠٠٢م.

التعليم في جامعة القاهرة كان تقليدياً يقوم فيه البروفيسور بالإلقاء والطلبة بالتلقي والحفظ، وهكذا، حتى السنة الأخيرة وما قبلها، يتم عقد دراسات في فصول صغيرة تدور فيها المناقشات وإعداد الأبحاث وترجمة نصوص عن الإنجليزية، هكذا، لأن منهج كلية الاقتصاد والعلوم السياسية كان فيه شيء من الأساليب الحديثة، بخلاف بعض الكليات الأخرى التقليدية في الجامعة. وحتى مع الأسلوب التقليدي فقد أتيحت لي الفرصة وتشرفت بالتتلمذ على يد جهابذة الاقتصاد والعلوم السياسية، مثل الدكتور رفعت المحجوب رئيس مجلس الشعب فيما بعد، والدكتور بطرس غالي أمين عام الأمم المتحدة فيما بعد، وأستاذ الأساتذة الدكتور حامد ربيع، وعميد الكلية الدكتور خيري عيسى، والوزير الدكتور فتح الله الخطيب، والدكتور علي الدين هلال وزير الشباب فيما بعد، وكوكبة من الأساتذة الأفاضل والعلماء الأجلاء والوزراء الذين انتقل غالبيتهم إلى رحمة الله.

وجدير بالذكر أنه، أثناء إعداد هذا الكتاب (٢٠١٧م)، تم تعيين عميدة هذه الكلية، الأستاذة الدكتورة هالة السعيد، وزيرة للتخطيط والتنمية الإدارية في مصر، وهي إبنة الوزير السابق المهندس حلمي السعيد، وزير الكهرباء والسد العالي.

جامعة القاهرة بنيت على حب الأوطان، وكانت بدايتها أثناء الحركة الوطنية المصرية في مطلع القرن العشرين، ووجودها هو عمل وطني من الطراز الأول؛ لأن الإنجليزي المستعمر حارب وجودها خوفاً من أنها ستوجِد طبقة متعلمة تساهم في إخراجهم من مصر؛ وهذا ما حدث. وتأسست هذه الجامعة ابتداء من ١٩٠٨م بتبرعات الشعب المصري، وفي ١٩١٤م أهدتها الأميرة فاطمة إسماعيل الأرض الموجودة بها الآن، وجدّ الشعب في التبرع لبناء جامعة، الرد العملي على محاولة المستعمر نشر الجهل في أوساطه، وكانت الجامعة مهداً للحركة الوطنية والدفاع عن الأوطان، وفي العام الأول من الدراسة حدثت

حرب أكتوبر المجيدة عندما قامت القوات المصرية والسورية بمهاجمة إسرائيل وحققوا نجاحات عسكرية ملموسة لأول مرة بعد مسلسل الهزائم العسكرية منذ إنشاء إسرائيل.

تجربة الحرب في مصر تجربة فريدة؛ لأن حب المصريين لبلادهم حب حقيقي عميق وصافٍ، وهم يُعبّرون عن هذا الحب بكل شكل ومناسبة ممكنة. وأثناء الحرب كنا نسأل سيدة تعمل في المنزل، فيما لو استُشهد ابنها في الحرب وهو جندي، وكانت ترى أن ذلك فداءً بسيطا لبلادها. وغيرها كثير من هذه القصص للمصريين شهدناها، حيث كانت المشاعر الوطنية داخل وخارج الجامعة قد وصلت إلى منتهاها. ولأن حرب أكتوبر ساهمت فيها الدول العربية بدرجات متفاوتة، وقاد الملك فيصل بن عبد العزيز ـ رحمه الله ـ معركة البترول ضد الغرب والحرب الدبلوماسية، فقد كان هناك تكامل في المجهود العربي، وكان الشعور الوطني المصري يُكمله شعور بالتضامن العربي وتعاضد الأمة أمام عدوها المشترك، تلك المرحلة أصّلت في نفسي حبي لوطني وإحساسي في مطلع حياتي أن الإنسان بعد عبادة الله فإن واجبه نحو وطنه هو الأساس في الحياة، والباقي يأتي لاحقاً. وحب الأوطان ليس بالكلمات والأغاني والمزايدات، ولكن بالمواقف المخلصة والاختيارات المطلقة التي يأخذها الإنسان في حياته.

لقد علّمَنا المُعلم الأول سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام حب الأوطان من خلال حبه لوطنه مكة، وكان يخاطب مكة ويقول: «ما أطيبك من بلد وأحبك إليّ، ولولا أن قومي أخرجوني منك ما سكنت غيرك»، ومن حبه واحترامه لوطنه أنه دخل مكة يوم الفتح العظيم وذقنه على راحلته متخشعاً، أي الخشوع والاحترام لوطنه.

وعندما تخرجت من جامعة القاهرة كنت قد تخرجت من مدرسة في العلم والثقافة، وأيضاً في النضوج الإنساني؛ حيث دخلت الجامعة مراهقاً كبيراً أجيد الحفظ والدراسة، وخرجت منها رجلاً شاباً أستطيع التفكير والنقاش والتعامل مع الدنيا بوعي وفهم.

إن الدراسة والإقامة في مصر هي مدرسة يتعلم منها المرء حب الحياة وحب الثقافة وحب اللهو البريئ وحب الضحك والمطاعم الشعبية، ويصيبه شيء من طيبة المصريين وقناعتهم العميقة بما كتب الله من الرزق والعمر، ومصر في السبعينيات كانت تمر بمرحلة ثرية فنياً وثقافياً، وكان أهم المطربين والمطربات في العالم العربي يتواجدون في مصر، والحفلات الغنائية كانت في متناول الجميع؛ وقد حرصت على الاستمتاع بذلك.

وكانت المناسبات الثقافية الجادة في كل مكان، والمتاحف التي لا يوجد مثلها في العالم كله، والشواطئ الخلابة. كل هذا هو جزء من التجربة الحضارية للدراسة في مصر. ولا أذكر أن جامعة القاهرة تقاضت مني رسوماً إلا الرسوم الرمزية التي لا تُذكر؛ حيث درسنا تقريباً مجاناً.

لقد سعدت أيما سعادة أنه عندما أرادت مصر أن تكرم خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، لم تجد أبهى ولا أجمل من جامعة القاهرة تمنحه الدكتوراه الفخرية في احتفال مهيب في أبريل ٢٠١٦م. وقبل ذلك لم يجد رئيس الولايات المتحدة الأمريكية منصة يخاطب منها العالم الإسلامي أرقى من جامعة القاهرة في يونيو ٢٠٠٩م، باعتبارها أيقونة العلم والوطنية في المنطقة، لذلك، فكلي أمل أن تتجاوز جامعتنا العريقة بعض السلبيات التي تشوب مسيرتها حالياً والناتجة عن زيادة الأعداد ونقص الإمكانيات المادية، وأن يسخر لها من أبنائها من يساعدها على ذلك؛ لتظل كما هو متوقع منها منارة للعلم والثقافة والوطنية.

الفصل الأخير من علاقتي مع جامعة القاهرة حدث بعدما انتهت خدماتي الحكومية بالإحالة للتقاعد، وذهبت إلى مقر وزارة التجارة بجدة لاستخراج تصريح عمل للاستشارات الاقتصادية والمالية للعمل بمقتضاها، وأخذت معي شنطة من الحجم المتوسط مليئة بالشهادات العلمية والترجمات المعتمدة وشهادات تخصصية وبيان خدمة وخطابات شكر ... إلخ. ولمح الرجل الطيب وسط الشنطة الشهادة الأصلية لجامعة القاهرة وقال: هذه تكفيني وشكراً. وبها حصلت على الرخصة. واستمرت شهادة هذه الجامعة العظيمة مصدر اعتزاز وإجلال في حياتي.

٢ إنجلترا:

ذهبت إلى إنجلترا بعد تخرجي مباشرة؛ حيث كانت الطفرة الاقتصادية في أوجها، وانفتاح المملكة على العالم الخارجي ملموساً، وقد أحب والدي ـ رحمه الله ـ أن يكافئني على أني تخرجت في الوقت المحدد وأن أتهيأ للمرحلة القادمة من الحياة العملية، وسافرت بدون خطة علمية أو تحديد منهج أو مدرسة؛ فقط أعطاني مبلغا من المال وأعطاني تذكرة طيران وسافرت إلى لندن.

انتهى بي المطاف في مدينة (برايتون *Brighton*) الساحلية، وقضيت فيها بعضا من أجمل أيام حياتي في إحدى مدارس اللغة الإنجليزية، وكنت أعيش لدى الأسر الإنجليزية المختلفة، وهو تقليد متبع في التعلم الصحيح للغة والثقافة الإنجليزية، حيث يتم تخصيص غرفة صغيرة للطالب، وتقدم له الأسر وجبة الإفطار، وعادةً تكون وجبة مُشبِعة ولذيذة، وكذا وجبة العشاء، ومعروف الطعم غير المستساغ للأكل الإنجليزي واعتمادهم على الكرنب والأكل المسلوق الخالي من البهارات، ولأسباب اقتصادية كنت أتناول العشاء مع الأسر التي أسكن معها.

الفترة التي قضيتها في تلك البلاد سمحت لي بإجادة اللغة تحدثاً وقراءة، واكتشفت فيما بعد أني لا أجيد الكتابة الفعالة، وأعتقد أن هذه مشكلة يعاني منها الكثير من الطلاب السعوديين على مر السنين، لأن إجادة الكتابة في أي لغة تستوجب الإلمام بقواعد اللغة ومنطقها، وهجاء الكلمات، بعكس التحدث والقراءة.

زيارتي تلك لإنجلترا كانت أول اطلاع لي على القارة الأوروبّية، وقد تركت أفضل الانطباعات عندي من العمق الحضاري وجمال الطبيعة والتقدم التقني والتعامل الراقي، وأتيحت لي الفرصة أن أتنزّه في الريف الإنجليزي بشكل واسع غطى مناطق جنوب إنجلترا كلها تقريباً، كنت منبهراً جداً بدقة مواعيد المواصلات العامة والباصات لأني أعتمد عليها في تنقلاتي، وأراجع الجدول الموجود في المحطة؛ حيث يمكن بالفعل أن تضبط الساعة على مواعيد الحافلات والقطارات؛ وهو ما يعكس الاهتمام بالوقت والحضارية في التعامل.

ساهم قرب مدينة (برايتون *Brighton*) من مدينة لندن أن جعلني زائرا مستمرا لهذه المدينة العظيمة؛ وقد عرفت طريقي فيها في تلك الرحلة، وتصادف في أحد المرات أن قابلت زميلاً من زملاء الجامعة معه قائمة بعدد كبير من متاحف وقاعات فنية في لندن ويرغب في زيارتها، فخصّصنا لأنفسنا برنامجاً زرنا خلاله ما ورد في القائمة من معالم ثقافية على مدى أكثر من عشرة أيام من الصباح الباكر حتى المساء.

وفي نهاية تسعة أشهر من الدراسة والفسحة والإطلاع على الحياة الإنجليزية، عدت وكلي شوق إلى بلادنا الحبيبة، وقد تعلمت من الإنجليز النقاش بدون انفعال وبهدوء وترتيب وجهة النظر، وتعلمت الدقة في المواعيد؛ وهذه ظلت معي طوال عمري بشكل مبالغ فيه أحياناً، كما تعلمت الانفتاح والتعامل مع كل الأجناس بسهولة ويسر، وعلى الرغم من أني لم أحصل على شهادة أكاديمية مكتوبة في تلك الرحلة، إلاّ أني حصلت على شهادة في المعرفة والحياة الحديثة.

وعندما عدت إلى جدة بعد سنوات بالقاهرة وانجلترا، لاحظت بداية عمليات التدهور البيئي والحضري في جدة، والتي استمرت حتى الألفية الجديدة، وهي من الأمور القاسية على النفس والتي تسبب فيها عدد محدود من المسؤولين ربما لا يتجاوز عددهم أصابع اليد، اعتمدوا على جهلهم وتبسيطهم لهذه القضايا المهمة في البيئة والتطور الحضري وأخذوا قرارات أثرت على حالة ومستقبل المدينة، وفئة أخرى تحالفت مع تجار الأراضي الجشعين للإجهاز على جمال وصحة هذه المدينة، على الرغم من المليارات التي اعتمدتها الدولة، والأمل يحذونا أن يقيض الله لها من المخلصين من يقيلوا عثرتها البيئية والحضرية ـ إنه سميع مجيب ـ مع ارتفاع الوعي وزيادة عدد الشباب السعودي المتخصص في الدراسات البيئية.

ثالثاً: مسارات واختيارات

رجعت من إنجلترا في أواسط عام ١٩٧٧م وكانت خطة التنمية الثانية في أوجها، وهي الخطة التي قامت أثناءها الدولة بالصرف الباذخ لإنشاء التجهيزات الأساسية من موانئ ومطارات ومصانع ومدارس وطرق؛ وكانت معدلات الصرف غير مسبوقة؛ حيث ارتفعت أسعار البترول ارتفاعاً كبيراً.

وتوصف تلك الفترة بأنها أكثر انتقالًا للثروة في التاريخ في زمن قصير، عندما اشترت الدول الصناعية النفط بذلك السعر المرتفع، وقررت المملكة تفعيل المشروع الحضاري والحداثي بالإنفاق المتسارع على المشاريع داخل البلاد ودعم الدول العربية والإسلامية في الخارج.

الفرص الوظيفية كانت متوافرة في كل مكان، في الشركات التي تقوم بهذه المشاريع، وفي أجهزة الدولة الرسمية، والشركات الدولية التي بدأت تنشئ فروعا لها في المملكة، والمكان الطبيعي لمثلي هو أن ألتحق بوزارة الخارجية تحديداً لأن هذا يتماشى مع دراستي، وأسوة بالزملاء الذين تخرجوا قبلي بنفس التخصص، وكان لنا شفعة إضافية لدى الخارجية؛ حيث كان اثنان من

أعمامي يعملان في السلك الدبلوماسي في ذلك الوقت، أحدهما السفير رشاد ـ رحمه الله ـ وله أصدقاء سفراء كثيرون كان بعضهم ينصحني أن أتقدم بأوراقي للخارجية، ثم يقوم هذا السفير أو ذاك بإلحاقي معه في العمل في السفارة التي يعمل بها، وكان أكثرهم يعملون في عواصم أوروبّية تهفو لها نفوس الشباب، ولكن كان لدي قناعة بأن العمل في الخارجية يؤثر على جيل الأبناء بحكم التنقل من بلاد إلى بلاد، وهو ما منعني من التوجه نحو الخارجية.

وفي الشهور الأولى من عودتي من بريطانيا تقدمت بطلب عمل في الخطوط السعودية، وبعد فترة حصلت على ترشيح لوظيفة مرتفعة المستوى نسبيا نظرا للتأهيل الجامعي وإجادة اللغة الإنجليزية، واعتذرت عنها، ربما لأن الإدارة التي تقع بها الوظيفة لم تكن من الإدارات المهمة، أو لأسباب أخرى لم أعد أتذكرها.

حصلت على أول عمل لدى شركة ملاحة بحرية معروفة وعريقة في جدة، وأعطتني الشركة مرتباً كبيراً في ذلك الوقت، وبالطبع مكتبا عريضا وسكرتارية وخلافه، وبدأت العمل، وكنت أتلمس طريقي في هذه البيئة الجديدة عليّ والتي من الواضح أني لم أجد نفسي فيها، وربما تخصص العمل التجاري هذا ساعد في نمو الملل إلى نفسي.

كانت نفسي تتوق للأمور العامة؛ حيث كان العالم العربي يمر بالتغييرات والأحداث على ضوء زيارة الرئيس المصري للقدس المحتلة، وانعكاسات ذلك على انقسام العالم العربي حول القضية المركزية وهي الصراع العربي الإسرائيلي.

وفي الشأن العام المحلي كان الحديث عن التنمية الاقتصادية والمناقشات حولها والأفكار هو الحديث المتداول؛ وظهر منظرون سعوديون على درجة كبيرة من العلم والثقافة يتناولون هذه الموضوعات التنموية، وقررت أن أترك العمل في شركة الملاحة البحرية المرموقة وأترك العمل في الحياة الاقتصادية الرائجة في ذلك الوقت، وأن أذهب للعمل في الصحافة متفرغاً.

١ العمل في الصحافة:

توجهت في الأشهر الأولى من عام ١٩٧٨م إلى مقر جريدة المدينة المنورة في طريق مكة القديم، وقابلت رئيس التحرير الأستاذ أحمد محمود ـ أطال الله في عمره ـ، وعبّرت عن رغبتي في العمل الصحفي وأن يسمح لي بالكتابة للتعبير عن آرائي في الصحيفة، وكان الرجل قليل الكلام، وعندما فحص مؤهلاتي وشهاداتي سألني لماذا لم ألتحق بوزارة الخارجية؟ خاصة وأنه يعرف أعمامي، فشرحت له وجهة نظري، وطلب مني العودة في اليوم التالي لإكمال إجراءات التعيين وأنه بعد فترة تجربة ممكن أن يسمح لي بالكتابة الصحفية، وحصلت على مرتب من جريدة المدينة أقل بكثير من نصف المرتب الذي كنت أحصل عليه من شركة الملاحة البحرية.

عملت مع اثنين من الأخوة الزملاء من السودان في قسم الأخبار الدولية وإعداد الصفحة الأولى، وكان عملنا اليومي يقوم على استقبال برقيات وكالات الأنباء الرئيسية التي تصل على مدار الأربع والعشرين ساعة، وتلخيص البرقيات وصياغة الأخبار بعد نسبتها إلى مصادرها، وكانت ثلاث من تلك الوكالات تبث باللغة الإنجليزية وثلاث باللغة العربية.

واعطتني تلك المهنة عادة سرعة القراءة باللغتين، وطورت هذه العادة عند ذهابي إلى أمريكا في تعلم تقنية القراءة السريعة، ولا تزال معي هذه العادة إلى اليوم.

بعد مضي عدة أشهر وافق رئيس التحرير أن أكتب عمودا يوميا واختار له اسم «قضايا الساعة»، واشترط أن أكتبه كل يوم في قاعة التحرير وسط الجلبة قبل طباعة النسخة الأولى من الجريدة بفترة زمنية قصيرة، وأن عليّ أن أتعود على ذلك؛ وقد كان. ولاقى العمود اليومي نجاحاً لا بأس به؛ وإلى يومنا هذا أستطيع أن أكتب وأقرأ في أي ظرف وتحت أي إزعاج.

أكبر متعة في العمل الصحفي هو أن تتواجد في بيئة إصدار الجريدة؛ حيث يتجمع أهل الفكر والأدب، والصحفيون الجائلون، وأهل الرياضة، وأحياناً شعراء؛ وكل هؤلاء الناس لديهم آراء متنوعة، وأصحاب تخصصات شتى، ويحبون النقاش في مجملهم للتعبير عن أنفسهم وآرائهم، وطبعاً فيهم من أصحاب الظُرف والدم الخفيف كثيرون. وقد انغمست في هذه البيئة تماماً، وكنت أحضر دواما في الصباح وآخراً في المساء، وعلى الرغم من أن جريدة المدينة كانت تصدر من مبنى متواضع وصغير في طريق مكة إلا أنه كان يعج بأهل الرأي والحكمة وكرام الناس، وأخشى إن ذكرت أسماءً أن أسهو عن آخرين وأكثرهم في ذمة الله وتعلمت منهم الكثير.

المتعة الرئيسية الثانية كانت في الرحلات الصحفية وتغطية المؤتمرات، وقد تخصصت في زيارات للدول العربية عندما تشهد أحداثاً جساماً؛ حيث حرصت الجريدة على إرسال مندوب وعدم الاعتماد فقط على تغطية وكالات الأنباء، وسوف أورد بعضاً من هذه المناسبات:

- **مؤتمر القمة الأفريقي في الخرطوم في يوليو ١٩٧٨م**: واستطعت أن أنقل صورة عن ذلك المؤتمر وتصريحات مباشرة من رؤساء الدول ورؤساء الوفود، حيث ساعدني الزي السعودي وبعض الأصدقاء السودانيين على الوصول إليهم، وشيء من الاندفاع من قبَلي. وكانت صورة سوريالية إلى حدٍ ما؛ فهذا مؤتمر أفريقي في عاصمة السودان، ووكالات الأنباء الدولية تنقل تصريحات رؤساء الدول عن جريدة محلية سعودية المفروض أنها تصدر في المدينة، وللأسف فقدت صوراً فوتوغرافية كثيرة تجمعني بعدد كبير من رؤساء الدول الأفريقية.
- **مؤتمر القمة العربي في بغداد ١٩٧٨م**: وأذكر أني سافرت على عجل إلى بغداد، وعند وقوفي أمام موظف الجوازات اعتذرت أن ليس معي تأشيرة دخول، لكنه قال هذه بلدك العربي ما يحتاج تأشيرة، قالها بنبرة

عتاب وصوت عالي، وكان المفروض أن أغطي المؤتمر وحدي، ولكن بعد يومين حضر رئيس التحرير بنفسه، وكانت الأجواء العربية مشحونة بالخلاف، واستضافت الدولة العراقية رؤساء الوفود في منازل فخمة تعود لمواطنين، وكان الملك فهد بن عبد العزيز ـ رحمه الله ـ هو رئيس الوفد السعودي (وكان وليا للعهد)، وكانت مجموعة الصحفيين قريبة منه؛ حيث حضرنا حفلات التكريم التي تقام للوفد، وقضينا وقتاً في حديقة المنزل الذي كان يقيم فيه ـ رحمه الله ـ مع مسؤولين كبار في الدولة. المهم، انتهى المؤتمر بصورة مرتبكة وخلافات، وطلبوا منا أن نغادر بغداد فوراً، وعلى الطائرة الخاصة لسموه الكريم، وخرجنا من قاعة المؤتمر إلى الطائرة إلى جدة. وقد ألقى سموه كلمة ارتجالية في ختام المؤتمر أوضح فيها ثوابت السياسة الخارجية السعودية، وأكد على مكانة مصر في العمل العربي.

- **مؤتمر منظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك) في أبو ظبي، ومناسبة وطنية للإمارات في العام ١٩٧٨م**: أذكر أنه بعد عدة أيام اقترح أحدهم أن نسافر إلى مدينة دبي للفرجة والسياحة، فأخذنا سيارة أجرة مع رئيس تحرير جريدة عكاظ في ذلك الوقت ـ رحمه الله ـ وصحفي آخر من عكاظ، وعندما وصلنا إلى دبي وجدنا مدينة بدائية من الصفيح والعشش ولم نلمح طرقا مسفلتة، والجميع يتحدثون لغات آسيوية، فرفضنا الخروج من السيارة وعدنا أدراجنا إلى أبو ظبي، أوردت هذه القصة من قبيل التحية إلى دبي وأهلها، لأنني شاهدت نمو دبي عبر السنوات وإلى ما وصلت إليه الآن، وعاصرت أيضا مراحل نمو مطارها ونمو شركة طيران الإمارات وأنا موظف مسؤول في الطيران المدني السعودي، وبالمناسبة هي المدينة الوحيدة التي أمتلك فيها سكناً خارج بلادنا وحاصل على حق الإقامة الدائمة فيها.

- **تحولات في دول عربية**: قامت الصحيفة بإرسالي إلى العديد من الدول العربية عند حدوث تحولات وأحداث جسام، ومنها إلى اليمن عند اغتيال الرئيس الغشمي وتنصيب علي عبد الله صالح المجهول، وأمضيت فترة في اليمن أعددت فيها تقارير صحفية عن الأحداث السياسية، وكذلك عن الأحوال الثقافية والأدب والاقتصاد.

وقد لاقت سلسلة المقالات عن اليمن نجاحاً كبيراً، فهي بلاد حباها الله جمالاً في الطبيعة، وامتحن أهلها بآفة القات وتبعاته، وكانت ترد للجريدة اتصالات هاتفية عديدة من المواطنين لمناقشتي في هذه المقالات.

كما سافرت إلى الجزائر بعد وفاة الرئيس هواري بومدين وحالة الغموض وقلة الأخبار التي كانت تخرج من الجزائر آنذاك، وقد زرت السفير السعودي في الجزائر الذي أوضح لي الكثير من الأمور، وكيف تجرى الحياة السياسية في هذا البلد، ولفت نظري وجود بعض المدرسين السعوديين لتدريس اللغة العربية والمواد الإسلامية، وذلك على نفقة الحكومة السعودية، وكتبت عددا من المقالات الثقافية عن الجزائر أيضاً.

وكنت أسافر كثيراً في تلك الفترة للدول العربية، ومنها الكويت والسودان ومصر، وهكذا؛ لكني لم أعد أتذكر المناسبات.

إن وجودي في الصحيفة مكّنني من أن أعبر عن نفسي وفكري ليس فقط في مجال الأحداث الدولية؛ ولكن في المجال الثقافي والشأن العام، وكنت أكتب بصورة جادة ومحكمة، وقد ساهمت في الملحق الثقافي للجريدة الذي كان يحتل مكانة مرموقة لدى المثقفين في ذلك الوقت، وأعددت دراسة عن أهمية إنشاء المسرح السعودي، وتصدرت الدراسة الملحق الثقافي لثلاث أسابيع، وساهمت في بعض المناقشات والأمور التي يحظى بها الملحق.

بدأت أتلقى عروض عمل من الصحف الأخرى المنافسة، وعرضت إحدى الصحف ضِعف المرتب الذي أتقاضاه من جريدة المدينة، واعتذرت على الفور، وجريدة أخرى كانت ستشغر فيها وظيفة مدير التحرير، ويرغبون في استقطابي وإعدادي لذلك، ولم أتجاوب معهم، وكان ارتباطي بجريدة المدينة والقائمين عليها قوياً، خاصةً رئيس التحرير الأستاذ أحمد محمود، على الرغم من أنه إنسان قليل الكلام جداً.

٢ الابتعاث:

في أوج حماسي للعمل الصحفي دخلت على رئيس التحرير فوجدته يقول بنبرة حزينة إن وزارة الإعلام فرضت عقوبة على الجريدة بحرمانها من الصدور لمدة يومين وكتابة اعتذار بسبب تجاوزات في بريد القراء حول موضوع له طبيعة دينية، وفعلاً تم إغلاق الصحيفة في الأسبوع الذي يليه، وخيم الحزن العميق على العاملين، وحضرنا إلى المكاتب بدون أن نعمل شيئا، وانصرفنا مبكراً لمدة يومين.

كانت تلك الحادثة بمثابة الصفعة التي جعلتني أتنبه إلى أن موضوع الصحافة في بلادنا، فيه خلل أساسي ويفتقر إلى التنظيم السليم، ولا يوجد كادر وظيفي واضح، والرواتب منخفضة، والرابح الوحيد هم مُلاك الجريدة، وشركات الإعلان، ومن يكتبون الأعمدة الصحفية من منازلهم في وقت فراغهم للوجاهة الاجتماعية ولديهم أعمال حقيقية، أما المتفرغ لهذه المهنة فهو الخاسر الأكبر في المعادلة، وخاصة إذا كان مؤهلاً، وقرّرت أن أترك هذه المهنة إلى غير عودة قبل فوات الأوان وبناء مستقبل يُعوّل عليه.

وأعتقد أن الظروف الوظيفية قد تحسنت في السنوات الأخيرة بالنسبة للشباب العاملين في الصحافة، وأصبحت من مجالات الأعمال التي تجتذب الشباب.

رجعت إلى أبي ـ رحمه الله ـ وأخبرته عن قراري ترك الصحافة إلى غير رجعة، وطلبت منه الرأي والمشورة، وكان ـ رحمه الله ـ مربياً فاضلاً، فلم يوجه إليّ اللوم على ترك الفرص في الوظائف الحكومية والوظيفة في الخطوط السعودية والاندفاع في هذا الجهد غير المنظم، ولكن نظراته كانت كافية في النقاش، أخبرته أن لديّ أمنية قديمة بالحصول على الدكتوراه حباً في العلم، ولكي أبني مستقبلي على أساس من المعرفة والعلوم والتأهيل، كما قال سيدنا علي بن أبي طالب ـ رضي الله عنه ـ:

فقــم بعلم ولا تطلــب له بدلا   فالناس موتى وأهل العلم أحياء

كان أبي رحمه الله مسؤولاً في مصلحة الطيران المدني، وتفاهم مع مدير عام المصلحة بتخصيص مقعد من مقاعد بعثات برنامج الدراسات الجامعية لنيل درجة الماجستير والدكتوراه في الإدارة العامة، وكانت كلها مخصصة لدرجة البكالوريوس والماجستير فقط، والحد الأقصى للمدة الزمنية خمس سنوات، ورفع الأستاذ عبد الله مهدي مدير عام المصلحة الطلب إلى صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز وزير الدفاع والطيران والمفتش العام، الذي اشترط موافقة معالي وزير التعليم العالي الشيخ حسن آل الشيخ ـ رحمهم الله جميعاً ـ، وبعد موافقة الجميع بعد عدة أشهر، وكنت لا زلت أعمل بكامل طاقتي في الصحافة، صدر قرار ابتعاثي لمدة خمس سنوات فقط، تشمل اللغة الإنجليزية والماجستير والدكتوراه، وتوجهت في صيف ١٩٧٩م بصفة طالب مبتعث إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

الحضور إلى أمريكا والمعيشة فيها هي تجربة إنسانية فريدة، لأن هذه البلاد لا يوجد لها شبيه في بلاد العالم، ومتفردة متميزة في كل نواحي الحياة، أول درس تعلمته في تفرد هذه البلاد كان في اليوم الأول، حيث وصلت إلى هيوستن في ولاية تكساس، مقر الملحق التعليمي السعودي، بعد أن قضيت يومين في لندن؛ لأن الطيران في ذلك الوقت لم يكن مباشراً، وتصادف وجودي في لندن أن هناك أزمة في الفنادق بمناسبة حدث رياضي.

وجدت غرفة صغيرة ودفعت فيها مبلغاً محترماً، وعندما وصلت إلى هيوستن مرهقاً استأجرت غرفة في نُزُل قرب المطار، ووجدت نفسي في غرفة أضعافاً مضاعفة لمساحة الغرفة في فندق لندن، وبها مفروشات جيدة، وجهاز تليفزيوني مليء بالقنوات طوال الأربع وعشرين ساعة، وظللت أفكر طوال الليل عن المبلغ المحترم الذي سوف أدفعه، وفي الصباح ذهبت لتناول الإفطار، وجاء الطعام بكميات كبيرة، وتخيلت أني سوف أدفع مبلغا هائلا، ولكن حدث العكس، فقد دفعت مبلغاً زهيداً مقارنة بما دفعته في لندن، وأيقنت أن هذه أرض الوفرة، أرض الرخاء، حيث يقولون في النشيد الوطني: "الأرض التي أظلها الله بشيء من عظمته"؛ تعالى الله عما يصفون.

٣ الجامعات الثلاث الأولى:

١ جامعة أمبري ريدل Embry-Riddle Aeronautical University:

المسؤولون عن برنامج الابتعاث في الطيران المدني تحصلوا لي على القبول في برنامج إدارة الأعمال في الطيران، على أن أدرس خلال الصيف لغة إنجليزية مكثفة قبل بدء الفصل الدراسي.

بعد التسجيل في هيوستون سافرت إلى مدينة الدراسة في نفس الأسبوع، وسافرت بالطائرة إلى ولاية فلوريدا ولاية الشمس المشرقة.

وصلت إلى مدينة (ديتونا بيتش *Daytona Beach*) في ولاية فلوريدا وسجلت في اللغة الإنجليزية من مطلع فصل الصيف، واكتشفت أني لا أعرف الكتابة باللغة الإنجليزية بصورة سليمة، وأذكر أنه في أحد الاختبارات استدعاني المدرس وأصر على أن يعطيني صفرا في امتحان مرحلي لأني كتبت كلمة أمريكا بحرف K بدلاً من C، وتركت هذه الحادثة

أثرا في نفسي، وبدأت أدرس باستخدام القاموس، وأعمل على تحسين الكتابة والقراءة الأكاديمية بصورة جادة.

مدينة (ديتونا بيتش) في تلك الفترة كانت تصل إليها أفواج من الطلاب السعوديين من مبتعثي الخطوط السعودية، ومن مبتعثي الطيران المدني، ومن الدول العربية، وكان المجتمع السعودي والعربي في المدينة نشيطاً للغاية، وانعكس للأسف على درجة التحصيل الدراسي، وعلى الرغم من أني اجتزت الحد الأدنى من المواد بنجاح وتحصيل الحد الأدنى من علامة النجاح في الفصلين الدراسيين التاليين لدراسة اللغة في الصيف، إلا أنني قررت تغيير التخصص لقصور كنت ألاحظه في تلك الجامعة المتخصصة في الطيران وليس في الإدارة، ورحلت إلى الوسط الغربي لدراسة الإدارة العامة في ولاية ميزوري بعد قضاء سنة كاملة في ولاية فلوريدا، تنزهت في جميع أنحاء الولاية وأجزاء من الجنوب الأمريكي، وخرجت بصداقات أعتز بها طوال العمر، مثل عماد عرب وجمال خياط وأحباب كُثُر من الخطوط السعودية والطيران المدني.

٢ جامعة وبستر WEBSTER University:

أول قرار اتخذته عند تغيير الجامعة هو أن أندمج أكثر مع الشعب الأمريكي، وبالفعل منذ انتقالي إلى مدينة (سانت لويس *St Louis*) في ولاية (ميزوري *Missouri*) كان وقتي كله مع الأمريكان رجالاً ونساء في الجد وفي الهزل، والرياضة في الحل والترحال، وظل هذا الوضع قائماً سنوات حتى تزوجت قبل تخرجي من الدكتوراه بعدة أشهر، وكنت أعيش على الأسلوب الأمريكي في الغذاء والسفر والدراسة والبحث العلمي؛ ... إلخ.

تخصص الإدارة العامة قريب جداً من دراستي الأساسية في الاقتصاد والعلوم السياسية، وبعض المدارس تصنف الإدارة العامة باعتبارها أحد فروع العلوم السياسية، خاصة إذا تم تدريسها بالصورة التقليدية بعيداً عن مناهج البحث الرقمية الحديثة، وكانت الدراسة أكثر سلاسة من الدراسة في الجامعة السابقة، والحياة في مدينة ضخمة مثل سانت لويس تعطي فهماً أكثر وتفاعلاً مع الحياة الأمريكية، وتشتهر هذه المدينة بأنها مكان ميلاد موسيقى الجاز، وتوجد العديد من الأماكن التي تحتفل بهذه الموسيقى، وتشتهر بأنواع من المأكولات والشواء، وتنافس بها الولايات الأخرى.

حصلت على الماجستير في الإدارة العامة من جامعة وبستر في تخصص الإدارة العامة بعد عام كامل في الجامعة وسنتين منذ وصولي إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وأُعطيت الشهادة في يوليو ١٩٨١م.

٣ جامعة سانت لويس St. Louis University:

هذه جامعة ضخمة حكومية فيها أعداد كبيرة من الطلاب، وعدد هائل من التخصصات العلمية والطبية، وتشبه الجامعات الحكومية الأمريكية التي تلتزم بقواعد أكاديمية صارمة إلى حد كبير، كنت أتردد كثيراً على المشرف على قسم الإدارة العامة وتحليل السياسة العامة في الجامعة أثناء المراحل الأخيرة في دراستي للماجستير، ولم أسجل علامات مرتفعة في الاختبارات القياسية التي تستخدم تمهيداً للقبول في برامج الدكتوراه، واقتنع المشرف على برنامج الدكتوراه بأن يعطيني فرصة في البرنامج، وكنت الطالب الأجنبي الوحيد في برنامج تحليل السياسة العامة في ذلك الوقت، وكان قبول مشروط بالنجاح بعلامات معينة.

اكتشفت سريعاً عدم ملاءمة البرنامج هذا لتطلعاتي؛ لأنه غارق في الأمور المحلية، وتحليل سياسات المدينة نفسها وليس الولاية، والمناقشات كانت تتطرق إلى هذه التفاصيل التي لا تعنيني في شيء، وفي إحدى المواد الدراسية كان البروفيسور القائم على التدريس قس يرتدي زي الرهبان وله مكانة في الكنيسة والجميع ينادونه أبتاه، وأنا الوحيد الذي أناديه بلقبه العلمي فقط واسمه الأخير، وكان من الطبيعي أن اسمي الأول محمد لم يساعد الوضع كثيراً.

عندما دخلنا الفصل الدراسي الثاني أصيب رئيس القسم الذي أوصى بقبولي بأزمة صحية حادة تقاعد على إثرها، وتأكد لديّ أن هذا البرنامج غير مناسب لي؛ علماً أنني اجتزت المواد بنجاح وحققت علامات لا بأس بها، ومع بداية صيف ١٩٨٢م تركت الدراسة في جامعة سانت لويس طوعاً.

رابعاً: القبـول للدكتـوراه للمرة الثانيـة

حصول الطالب على القبول في برنامج لدراسة الدكتوراه عملية صعبة في النظام التعليمي الأمريكي؛ لأن المتطلبات كثيرة وعالية، حيث يجب أن يحصل المرشح للقبول على علامات مرتفعة في الاختبارات القياسية مثل (*GRE*) واختبار (*GMAT*) والتي قد تكون متحيزة ثقافياً ضد الأجانب، ويحتاج إلى تاريخ أكاديمي جيد، ومقابلات شخصية، وأعرف زملاء غيروا جهة ابتعاثهم إلى دول أخرى عندما تعثّر قبولهم للدكتوراه في أمريكا، وأعرف آخرين تلاميذ جيّدين ومع ذلك تركوا الدراسة وعادوا لأنهم لم يجدوا قبولا في برنامج للدكتوراه.

صيف ١٩٨٢م لا يُنسَى، لأنه في ذلك الصيف تجمعت قوى الشر وسُحُب الخراب على العالم العربي، وتعرضت اثنتان من أبهى عواصم العرب وحواضرهم الهامة إلى القصف المستمر من مدافع الأعداء، بيروت محاصرة من جيش الصهاينة بعد اجتياح حدود لبنان والوعيد بدخول العاصمة لتصفية القوات الفلسطينية والقوى الوطنية اللبنانية؛ وفي الناحية الأخرى بغداد تحت قصف الجيش الفارسي وقوى الظلام الخمينية، وكانت الأمة كلها في حالة من الانهيار، والأخبار المسائية في التليفزيون تنقل هذه المأساة يومياً.

وعلى المستوى الشخصي، كان صيف ١٩٨٢م أول صيف أقضيه بدون دراسة منذ وصلت أمريكا، وكان وقتي كله لمراسلة الجامعات والسفر والرياضة، ووصلت إلى قناعة أنه إذا انقضى الصيف بدون حصولي على قبول أن أرجع إلى بلادي وأخوض غمار الحياة العملية مرة أخرى، وكلما اقترب الصيف من نهايته كلما اقتنعت أكثر بهذه الفكرة.

تواصلت مع جامعة (لي هاي *Lehigh*) في ولاية بنسلفانيا، وكانت هناك بوادر قبول في برنامجهم للدكتوراه في الحكومات مع تركيز على الإدارة العامة؛ ولكن بعد مدة اتصلت بالمشرف على البرنامج الذي اعتذر عن قبولي، تحدثت مع أخي مسلم ـ رحمه الله ـ المقيم في هيوستن، وكان مندوب بترومين في أمريكا، وأشار باقتراح غريب، قال: طالما كانت لديهم بوادر قبول، لماذا لا تسافر وتقابلهم؟ ربما يوافقوا على انضمامك، واستفسرت من مدير القسم والمشرف فيما لو حضرت لمقابلتكم ومناقشة موضوع قبولي هل تعطوني من وقتكم؟ ولا أعلم كيف كنت في نفس الأسبوع لديهم، وقضيت معهم نهاراً كاملاً في مقابلات شخصية مع عدد من الأساتذة الكبار.

وفي نهاية النهار استدعاني البروفيسور دونالد باري وقال هذه شروطنا:

- نقبلك تحت الإنذار الأكاديمي. قلت موافق.
- نرفض قبول أو نقل أي ساعات من دراستك الجامعية في برنامج الدكتوراه في جامعة سانت لويس. قلت موافق.
- نلزمك بحضور عدد من المواد مع طلبة الماجستير. قلت موافق.
- تدفع المصاريف الدراسية كاملة بدون إعانة. قلت موافق.

صافحني وابتسم قائلاً: إن حضورك بهذه السرعة وحرصك على القبول أطاح بكافة العقبات، وعندما اتصلت بمكتب الملحق الثقافي السعودي للحصول على الضمان المالي، قالت المساعدة باللهجة الشامية: هذه جامعة صعبة كتير،

وغالية كتير، شو بدك فيها؟ وبعد نقاش قلت: إما هذه الجامعة وإما العودة، وصدر خطاب الضمان وكنا في أواخر الصيف؛ حيث انكسر الحصار عن بيروت وصمتت المدافع عن بغداد، وسبحان مغير الأحوال من بداية الصيف إلى نهايته.

جامعة لي هاي من الجامعات القليلة التي تمثل جامعات الشمال الشرقي العريقة في أمريكا، ومن الرواد في البحث العلمي، وتصنف من أهم أربعين جامعة في الولايات المتحدة على مر السنين، وتضم قائمة الخريجين علماء حصلوا على جائزة نوبل، ورواد في تطوير الصناعات والعلوم، وهي من الجامعات التي تتمتع بأوقاف كبيرة تساعدها على الصرف على البحث العلمي، ويلتحق بها إما المتفوقون في بعثات دراسية من الداخل والخارج، أو أبناء الأثرياء؛ لارتفاع قيمة مصروفات الدراسة فيها، ومن أهم الخريجين السعوديين وزير البترول السعودي الأسبق المهندس علي النعيمي.

البيئة الجامعية التي وجدت نفسي فيها مختلفة تماماً عن الجامعات الثلاث السابقة التي التحقت بها؛ حيث إن البيئة هنا تساعد على الدراسة والمناقشات والمناظرات، وتشجيع من هيئة التدريس على التعبير عن الذات والابتكار، والحرم الجامعي نفسه متميز في تكوينه، والنشاطات الطلابية بطريقة لم أعرفها من قبل.

وتدريجياً بدأت أشعر بالتزام كبير نحو العلم والتعلم، وحماس في ذلك واستمتاع، وتُنسب عبارة إلى عميد الأدب العربي طه حسين من أنه قال في تقديم أحد الكتب: "تعالوا إلى لذة المعرفة، ومتعة الفهم وسمو التذوق". هذا ما وجدته في لي هاي.

برنامج الدكتوراه هذا قدمني إلى عوالم رحبة من المعرفة، وسمحت لي قدراتي في اللغة الإنجليزية وقدراتي العلمية التي كانت قد تطورت كثيراً في السنوات الماضية من أن استوعب وأتفاعل مع ما يقدم لي من علوم .

ومن العلوم التي درستها لأول مرة في هذه الجامعة القانون الإداري العام والقانون الدستوري، من خلال دراسة قضايا شهيرة أثرت على الإدارة الحكومية في النظام الفيدرالي وعلاقة الولايات بمركز الحكم، وضرورة فهم منطق القضاة الموافقين على الحكم، ومنطق المعترضين في قضايا المحكمة الدستورية العليا، وتطلّب الأمر أيضاً إلماماً كاملاً بالنظام السياسي والإداري الحكومي في الولايات المتحدة، وإجادة عالية المستوى للغة الإنجليزية قراءة وكتابة وفهماً للمصطلحات.

من أسباب قوة الجامعة أن أعضاء هيئة التدريس لهم مؤلفات في العلوم المتخصصين فيها يمكن الحصول عليها من متجر الكتب في الجامعة، أو من المكتبة، لأن الجامعة تترك لهم الوقت الكافي للتأليف، ليس المقالات وحسب، ولكن الكتب الأكاديمية، وكانوا جميعهم يمتلكون البراعة في البحث العلمي علاوةً على عملهم كمدرسين، واحتوى قسم الدراسات الحكومية على بروفيسورات من مختلف المدارس الفكرية، وكلٌّ متاح له الدفاع عن وجهة نظره أمام الطلاب، وتأليف الكتب والدراسات التي توضح المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها.

الانضباط الأكاديمي والإداري لم يكن يعني التحجّر في تنفيذ الأنظمة، ولكن إذا اقتنع المسؤولون من الممكن أن تحل المرونة مكانها.

وأذكر أنه في المراحل الأخيرة من انتهائي من الساعات الدراسية المطلوبة، وقبل دخول الامتحان الشامل، لاحظت جهة المراجعة والرقابة أني أحتاج إلى مادة في الفلسفة السياسية أو ما شابه، وكان لا بد أن أنتظر عاماً كاملًا حتى تُدرس هذه المادة، لذا؛ فقد استأذن الأستاذ المشرف جهة المراجعة أن يجد حلا، واتفق مع البروفيسور الذي يدرس المادة أن أسجلها في الفصل القادم ويدرسني وحدي بطريقة شاقة؛ حيث كان عليّ أن أحضر في يوم معين من كل أسبوع وأختار كتاباً من كتب الفلسفة من مكتبة البروفيسور يوافق عليه وأرجع نفس اليوم بعد أسبوع ويناقشني فيما جاء فيه، وكان رجلاً ملماً بموضوعات هذا العلم ومتمرس في المناقشات، ثم أختار كتابا آخراً، وهكذا أسبوعياً.

وفي ذلك الفصل الدراسي كنت أدرس المواد المقررة وأستعد للامتحان النهائي، وأدرس كتاباً في الفلسفة كل أسبوع، وبفضل من الله اجتزتها بنجاح، وصرفني البروفيسور قبل نهاية الفصل بعدة أسابيع وأعطاني الدرجة الكاملة.

في إحدى المناسبات كان أحد الأقسام الهندسية يجري بحثاً ميدانياً عن حركة المياه في المدينة، ويجمع بيانات ويحللها، وطلب مني المشرف أن أتطوع معهم لكي أتعلم طريقة البحث العلمي الميداني خارج إطار التخصص، وفي مرة أخرى سجلت مادة للبحث العلمي مع طلبة الدكتوراه في علم النفس، وهكذا؛ لإعطاء الطالب تنوع ثقافي وتعليمي خارج جدران التخصص.

في المراحل الأخيرة من تواجدي في الجامعة، بدأت أُدرّس كمدرس متدرب لطلبة قسم الدراسات الحكومية مادة (الحكومات المقارنة) ومادة (التنمية السياسية)، وسبحان الله، عند وصولي إلى أمريكا كنت أتلعثم إذا طلبوا منا التعريف بأنفسنا في بداية الفصل الدراسي أمام مجموع الطلاب، مع وجود أخطاء في النطق وقواعد اللغة، وبعد رحلة التعلم، أصبحت أقف مدرساً ومحاضراً في موضوعات علمية دقيقة، علما أنه لم يكن لدي صلاحية عقد الاختبارات أو تصحيح الامتحانات أو إعطاء الدرجات.

بحث التخرج كان عن موضوع له أهمية خاصة لأي دولة تسعى لتحديث نظامها الإداري ليشارك في التنمية الشاملة فيها، وحيث أن العنصر البشري وخاصة الموظفين الحكوميين لهم ثقل خاص في الإشراف على تنفيذ خطط التنمية، فقد كان البحث عن «التدريب الإداري للموظفين على رأس العمل للتنمية: حالة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية».

Managerial In-Service Training for Development: The Case of Public Administartion Institute in Saudi Arabia.

العديد من الدول النامية لديها معهد مركزي لتدريب الموظفين أو من يسعون ليكونوا موظفين؛ لتأهيلهم من خلال شبكة واسعة من البرامج التدريبية، بغرض إكسابهم المهارات والمفاهيم اللازمة لقيام الدولة بدورها في تنمية المجتمع، الموضوع متجدد وسبق أن تم بحثه في العديد من الدول بمنظار مختلف كل مرة؛ لذا؛ كان لزاماً أن يكون البحث ميدانياً وخطة البحث جديدة ومبتكرة، وهذا ما حدث.

سافرت إلى الرياض وقضيت فترات زمنية في ضيافة أخي مسلم ـ رحمه الله ـ ووجدت الدعم من مدير عام المعهد وأعضاء هيئة التدريس والمتدربين، الذين ساهموا بفعالية في الاستبانة الذي أعددتها لقياس تأثير البرامج التدريبية عليهم قبل وبعد التدريب، وبعد تفريغ المعلومات وإعداد البحث تقدمت إلى الجامعة وتمت مناقشته وحصلت على درجة الدكتوراه.

الحياة الاجتماعية في (لي هاي) لا تقل عن أهمية الحياة الأكاديمية في إعادة صياغة نظرتي للحياة وتطوير ذاتي وقدراتي؛ حيث كانت فترة غنية في العلاقات الإنسانية والأنشطة الرياضية والاجتماعية والسفر.

وجدت أن سكان الشمال الشرقي بصورة عامة أكثر دَعَة وتقبلًا للأجانب من إخوانهم في الوسط الغربي بكثير؛ وعموماً أعداد الطلاب الأجانب في الجامعة كان محدوداً، وأكثرهم على بعثات تعليمية لتفوقهم في بلادهم.

ولم يكن هناك أي طالب سعودي في الجامعة طوال سنوات دراستي، وهذا ساعدني في الاندماج أكثر مع المجتمع الأمريكي، وهو النهج الذي اتبعته منذ مغادرة ولاية فلوريدا منذ سنوات، وكانت الجامعة تحيي حفلات سمر وموسيقى وأنشطة طلابية متعددة، استمتعت بها كثيرا.

كنت أمارس النشاط الرياضي بشكل يومي، أما في عطلة نهاية الأسبوع فكانت مخصصة للسفر أو أنشطة رياضية مكثفة، ساعد وجود الجامعة ومدينة

(بيت لحم) بين نيويورك وفيلادلفيا سهولة الوصول إلى هاتين المدينتين والعودة في نفس اليوم، كان التردد على مدينة نيويورك متعة كبيرة وما تحويه من معالم ثقافية وفنية، وقد استمتعت على مر السنين بمتاحفها وخاصة المتروبوليتان والعروض الموسيقية في برودواي، وحتى متاجر الملابس والكتب فيها؛ وأيضاً المطاعم المخصصة لجنسيات مختلفة، ومناطقهم المحددة لذلك، ولا نتحدث عن المطاعم الغالية الثمن، ولكن ما تسمح به الميزانية، في الناحية الأخرى مدينة فيلادلفيا، وهي أقرب لمدينة بيت لحم، وفيها من المطاعم والأكلات الشعبية الشيء الكثير ولكن ليست في جمال وجاذبية نيويورك.

قبل أن أختم الحديث عن تجربة الدراسة في أمريكا أذكر قصة ذهابي للأولمبياد في ١٩٨٤م، حيث فتحت صندوق البريد ووجدت رسالة من السفير السعودي مرفق فيها: راتب شهر، وتذكرة طيران إلى لوس أنجلوس، وأنه تقديراً للعلامات الدراسية الجيدة، ومستواي الممتاز في الدراسة، تم تقديم هذه الهدية للسفر وتشجيع فريق كرة القدم الأوليمبي السعودي الذي يلعب للمرة الأولى في الأولمبياد.

وبالفعل ذهبت وشجعت فريقنا وشاهدت مسابقات السباحة والجمباز في تلك الألعاب الأولمبية.

وأذكر أن اللاعب السعودي الأشهر ماجد عبد الله أحرز هدفاً في مرمى البرازيل، ولكن لم يحالفنا الحظ وخسرنا المباريات الثلاث، ومن حسن الطالع أنه عند إعداد هذا الكتاب تأهل المنتخب السعودي لكرة القدم للمنافسة على بطولة العالم التي ستقام في روسيا في صيف ٢٠١٨م .

في السنة الأخيرة من دراستي، وقبل مناقشة رسالة الدكتوراه، أخذت أهم وأنجح قرار في حياتي، وهو الارتباط بالزوجة المناسبة، وقد خُضت التجربة بالطريقة التقليدية المتبعة في مدن الحجاز منذ أجيال؛ حيث ذهبت الوالدة أطال الله في عمرها أولا مع عدد من سيدات الأسرة لزيارة العروس وأهلها، وبعد

ذلك حضرت لرؤيتها ما يسمى «الشوفة الشرعية»، وفي الحال طلبتها من والدها الشيخ حسين إبراهيم الصويغ ـ رحمه الله ـ .

وبعد أن سأل أهل العروس عني، تم عقد القران، وسافرت بعدها على أن أعود بعد عدة أشهر للزفاف، وقد كان؛ وتزوجنا في حفل عائلي بسيط في المنزل، يليق بالشباب في مقتبل العمر، ثم اصطحبتها إلى الولايات المتحدة، حيث التحقَت بإحدى الكليات لدراسة اللغة الإنجليزية.

كنت قد بدأت أستشعر قرب التخرج، وخف الضغط الأكاديمي عني بدرجة كبيرة في تلك الفترة، فسافرنا كثيرا أنا وزوجتي، من جزر هاواي غربا إلى شلالات نياجرا في الشمال الشرقي، ومن شيكاغو شمالًا إلى فلوريدا في الجنوب الشرقي، وكنا نتردد على نيويورك كثيراً، وواشنطن العاصمة.

وللأسف لا تشاطرني زوجتي في الإعجاب بالثقافة الأمريكية، ولا تأبه كثيرا بزيارة أمريكا؛ وإنما تحرص على زيارة ماليزيا ومصر وأحيانا أوروبا.

ورزقنا الله بأربعة من الأبناء والبنات، تعلموا أفضل تعليم، والثلاثة الكبار منهم من حصل على درجة الماجستير أو في مراحلها النهائية، والأصغر في السنة الثانية بكلية الهندسة.

وقد أكرمنا الله بحسن تنشئتهم وأخلاقهم الحميدة، وأتيحت لهم جميعاً رؤية معظم دول العالم؛ حيث أني بحكم العمل كنت أتحصل على تذاكر مخفضة السعر في الأجازات، فكنا نسافر تقريبا كل عام، وهو ما أعطاهم عمقاً ثقافياً ومعرفياً كبيراً وبفضل من الله، أشترك مع زوجتي في المفاهيم التقليدية لبناء الأسرة، ونميل دائما أن نكون أسرة محافظة في حياتنا الاجتماعية. ولله الحمد، تزوجت البنتان وتزوج أخاهم، ويسعون بكل جد واجتهاد وأمانة لبناء أسرهم الفتية، وندعو الله أن يوفق الابن الأصغر طالب الهندسة ليشق طريقه مثلهم. ولا يفوتني هنا إلا أن أشير إلى أنه ليس لأحد منهم جميعا أية علاقة مع قطاع الطيران المدني بأي شكل من الأشكال.

خامساً: خواطر عن التعليم في أمريكا وعن درجة الدكتوراه

الإنجاز الحضاري والعسكري والتقني للولايات المتحدة الأمريكية لا يمكن إرجاعه إلى عوامل خارجية مثل ما حدث في بعض الدول الأوروبّية التي نهبت فيها خيرات المستعمرات الأفريقية والآسيوية ومن أمريكا الجنوبية، وسخرت الأيدي العاملة الرخيصة لدعم الإمبراطوريات الاستعمارية، وتكريس الاستغلال في أبشع صوَره، لكي لا تغيب الشمس عن تلك الإمبراطوريات.

التجربة الحضارية الأمريكية تختلف في طبيعتها عن أوروُبّا لأنها أصلاً تمرد على أوروُبّا وانشقاق عليها، قوة أمريكا نبعت أساساً من نظامها التعليمي الذي يلتقي ويتجانس مع نظامها في الحكم بإعلاء شأن الحرية الفردية والاقتصادية، الذي يعنينا هو النظام التعليمي، حيث أنشيء هذا النظام التعليمي على أساس تقبّل النقد، وإطلاق القدرات الابتكارية، ودعم الاقتصاد الحُر في مجتمع يحرص على الديموقراطية، وفكرة التعليم نفسها مرتبطة بترسيخ الحرية الفردية والأمل في المستقبل، والأمل في القدرات الإبداعية لتطوير المجتمع.

تأثر التعليم في القرن العشرين في أمريكا بالمدرسة البراغماتية، وحسب تعريف ويكيبديا تقوم هذه المدرسة على أن نجاح العمل هو المعيار الوحيد للحقيقة والربط بين النظرية والتطبيق، أي أن الأثر العملي هو المحور الأساسي في صدق المعرفة وصحة الاعتقاد بالحياة الاجتماعية للناس؛ فالقيمة والحقيقة لا تتحدان إلا في علاقتهما بالممارسة العملية، الفكر هو نتاج للتفاعل بين الكائن الحي والبيئة، ووظيفة الفكر أنه أداة ووسيلة للتنبؤ والعمل وحل المشكلة.

الفيلسوف (جون ديوي *John Dewey*) هو أكثر فيلسوف أثر على الحركة التعليمية؛ حيث ربط بشكل ممنهج بين التربية والمجتمع والحياة بهدف إيجاد مجتمع ديموقراطي وفلسفة عملية، تتوازن فيها قيمة الفرد مع قيمة الجماعة والمجتمع، رفض جون ديوي التعليم المهني الضيق الذي يركز على إكساب الطالب المهارات اليومية اللازمة في عمله باعتبارها غير كافية.

وفي الوقت نفسه رفض أن يعتمد تعليم الطالب على الكتب الكلاسيكية والأدب وكتب اللاهوت، باعتبار هذا أسلوب شمولي غير ديموقراطي، ويضع حدودا مفتعلة للعلم الإنساني، وكان ينادي بمناهج عريضة، وأساليب مبتكرة وبراغماتية، لإنفاذ التعليم قائمة على التفاعل مع البيئة العريضة، وخاصة البيئة الاجتماعية، ولا بد من وجود تكامل بين النظرية والتطبيق، ووجود رباط بين الفكرة والعمل، وأن دور المدرس هو إيجاد الحياة الاجتماعية المناسبة للتعليم وليس تدريب الفرد.

منهج (جون ديوي) في التعليم بشكل مبسط حدد خمس مراحل للتفكير وحل المشكلة والتنظير؛ وهي: أولاً: الشعور بالمشكلة تعترض طريق الطالب، ثانياً: تعريف المشكلة وأبعادها، ثالثاً: وضع الفرضيات للحلول، رابعاً: مرحلة التحقق من التجربة واختبار الفرضيات، وأخيراً: الوصول إلى النظرية والتقييم.

وتجدر الإشارة إلى أن كثيرا من حركات الإصلاح التربوي في أورُوبّا أخذت من منهاجية ديوي[١].

أهم اصطلاح أوجده (ديوي) هو (المثالية العملية *Practical Idealism*)، هذا الاصطلاح استخدمه رؤساء أمريكا، وقادة عظام مثل غاندي والكثيرون، ويرمي إلى أن الهدف من التعليم هو الإيمان بوجود إمكانيات وأحلام للمجتمع والفرد لم تتحقق بعد، مع وجود الرغبة في التضحية لتحقيقها، التعليم يجب أن يساعد المجتمع على تطوير القدرات الذهنية والعقلية لتخيّل مستقبل يستحق أن نضحي من أجله، وأن ندعم مقدرتنا العملية لتحقيق ذلك المستقبل.

الحديث عن (جون ديوي) وإيمانه بالتطور والنمو في كل شيء يجب ألاّ يحجب مفكرين آخرين لهم وزنهم أثروا في اتجاهات التعليم في أمريكا، مثل (رالف إيمرسون *Ralph Emerson*) الذي اعتبر أن الروتين في التعليم الجامعي وتكرار المناهج هو نوع من الفساد المنظم، وطالَب بكسر أغلال النمطية والتوقف عن زرع شكل نمطي للعلم في ذهن الطالب، والعمل بدلاً من ذلك على مساعدة الطلاب على تشكيل صورة العلم في أذهانهم من خلال التفكير الخلاق.

(جين أدامز *Jane Addams*) ربط كل شيء بالبيئة والإطار الاجتماعي الذي يحدث فيه، أما (دو بويز *Du Bois*) فاعتبر أن التعليم أداة للتمكين، ليس فقط للفرد، ولكن للمجتمع؛ ليحكم على الحضارة نفسها، ماذا تعني؟ وإلى أين متجهة؟[٢]، ساعد تطور العلوم وأساليب البحث العلمي بعد الحرب العالمية الثانية في ضعف الحدود بين العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، واستفادت الأولى من أساليب البحث العلمي التجريبية والقياسية التي تم تطويرها في المعامل على

---

(1) Kimball, Bruce "Orators and Philosophers: A History of the Idea of Higher Education" New York, Teachers College Press 1986.

(2) Roth, Michael "Beyond the University: Why Liberal Education Matters" Yale University Press 2014 .

مر السنين في العلوم الطبيعية، مما ساهم في تحقيق طفرة في النظام التعليمي الغربي عموماً والأمريكي خصوصاً.

إيمان المجتمع الأمريكي بالأفكار الليبرالية في الاقتصاد والسياسة والحرص على صيانة الحرية الفردية، واختيارات الإنسان والدفاع عن الفردية، كل هذا كرس المفاهيم البراغماتية في تأصيل أن تجربة التعليم في أمريكا هي تجربة تمكن الفرد من فهم نفسه وعالمه وقدراته، وتمكينه من التفاعل الإيجابي مع البيئة، والتغلب على المشكلات والعوائق التي تعترضه، وهي تجربة ذهنية في المقام الأول في الاستخدام اليومي للعلم، وليست تجربة تعلم مهارات يدوية أو تقنيات إدارية أو تطبيقات حاسوبية، بل إعادة بناء طريقة تفكير الطالب ومساعدته على تمثيل المعرفة؛ بحيث تسري في عقله مسرى الغذاء في جسمه.

هذا ما فعله التعليم في أمريكا في حالتي، فقد أهلني ذهنيا وعقليا لفهم الذات والقدرات، ومن ثم التفاعل الإيجابي مع البيئة، وهذا يأتي في المرتبة الأولى، وباقي القدرات والإمكانيات والعلوم تأخذ مراتب تالية.

ملحوظة أخيرة: نحن لا نتحدث عن البراغماتية كما يفهمها السياسيون والدبلوماسيون، ولا المقصود بها البراغماتية اللغوية في مدرسة ما بعد الحداثة؛ نحن نتحدث عن تأثير فلسفة (جون ديوي) البراغماتية على التعليم فقط.

خواطر عن درجة الدكتوراه:

يوجد العديد من المفاهيم الشعبية الخاطئة عن هذه الدرجة العلمية، ولماذا وُجدت؟ وفيما تُستخدم؟. ونتج عن ذلك أن استفادة العالم العربي عموماً من هذه الدرجة العلمية لم تكن بالفعالية المطلوبة، ولم تعادل حجم الاستثمار المالي والإنساني في حصول أبنائهم عليها، الدكتوراه هي درجة بحثية وشهادة تُعطى في نهاية مشوار تعليمي طويل، تشهد لصاحبها بقدرته على البحث العلمي المجرد واستخدام أدوات البحث بكفاءة.

بعد أن ينتهي الطالب من التعليم العام ثم يحصل على الدرجة الجامعية، بعد ذلك يدخل مرحلة الدراسات العليا التي تقوم على البحث العلمي، المرحلة الأولى تعطي شهادة (*Master*) أي سيد، أو أن الخريج مسيطر وسيد على العلم الذي درسه؛ وتسمى ماجستير، وإذا أراد الباحث التبحر أكثر بعد مرحلة السيد في الدراسات العليا البحثية يدخل مرحلة الدكتوراه، والتي تتكون من أكثر من مرحلة ولها أنظمة اختبارات متعددة، وبعد أن يتمكن من أدوات البحث العلمي المجرد يُعطَي هذه الدرجة لكي يعمل في مجال الأبحاث في الدرجة الأولى في الجامعات، أو مراكز البحث، بغض النظر عن التخصص الذي درسه.

ونظراً لانخفاض المردود المادي والأدبي للبحث العلمي في العالم العربي، وانخفاض معدلات القراءة العامة، تُبرز الإحصائيات الرصينة أرقاماً مذهلة عن انخفاض القراءة عند العرب مقارنة بالعالم أجمع، فأصبح غالبية الحاصلين على هذه الدرجة يعملون في مجال التدريس الجامعي بصورة يغلب عليها الروتين، ويُعدّون أبحاثا على مستوى النشرات الأكاديمية بغرض الترقية الأكاديمية؛ وهذا يفسر انخفاض الكتب البحثية في اللغة العربية.

بدأ الخلل في فهم دور هذه الشهادة في العالم العربي عندما صاحب انخفاض الاهتمام بالبحث العلمي الجاد حرص بعض الدول مثل مصر في الستينيات الميلادية من القرن الماضي في إسناد المناصب الوزارية والحكومية الهامة لحملة الدكتوراه، لتخفيف الاعتماد على الضباط المتقاعدين، واستغلال حب الناس للعلم والمتعلمين، من أجل تمرير سياسات زراعية وصناعية وحكومية هامة، وانتقل هذا الاستخدام تدريجياً إلى بلاد العرب كافة.

في أواخر السبعينيات والثمانينيات الميلادية، انتشرت ظاهرة ربط شهادة الدكتوراه بالوظائف العليا، والوضع الاجتماعي المتميز، وأصبحت أداة من أدوات الحراك الاجتماعي إلى الأعلى، وللأسف؛ استقطب الوضع من ضمن من استقطب الكثير من الفئات الانتهازية والمستغلة التي وجدت ضالتها في

هذه الدرجة؛ حيث اشتروها تارة، وزوّروها تارة أخرى، كما استهوى بالطبع هذا التوجه أيضا ذوي التوجهات العلمية الجادة، وفي كل الأحوال يظل البحث العلمي هو آخر هموم أمة العرب من هذه الدرجة إلا من رحم ربي.

لا أنكر أني مثل قومي تأثرت بهذا التوجه، وكان من أهدافي في الحصول على هذه الدرجة الرفيعة أن أجد لنفسي مكانا ومستقبلا قائما على العلم، وكما قال الشاعر دريد بن الصمة:

وهل أنـا إلا من غزيه أن غوت   غويت، وأن ترشد غزيه أرشد

لكن في المراحل الأخيرة من دراسة الدكتوراه بدأت أدرك أنه في نهاية الخط وعند اجتياز خط النهاية لن أجد من يسلمني الجائزة أو المكافأة على هذا الإنجاز، لأن الدراسة نفسها هي الجائزة، هي المكافأة الكبرى التي سمحت لي بدخول العوالم الفسيحة التي ينتجها العلم، والارتقاء بالتفكير والمهارات الذهنية والبحثية والإطلاع والمعرفة، الدراسة في هذه المرحلة تتيح للطالب العمل عن كثب مع العلماء الذين يدرسون المواد المعقدة، ويتعلم منهم تواضع العلماء، وحيرة المثقفين، وإحساسهم بتواضع علمهم على اتساعه، سنوات الدراسة يتغلب فيها الطالب على الكثير من العوائق الحياتية والثقافية والاختبارات الدراسية والمشكلات المادية، يكتسب الإنسان في نهايتها تجربة إنسانية عريضة تكسبه المناعة أمام ما سيواجه في الحياة.

الدراسة المتعمقة في أي علم من العلوم تجبر الدارس أن ينظر في دواخله ويُقدّر أهمية الفرصة التي أتيحت له، وأن الجائزة هي في الرُقي الذهني والأخلاقي والعلمي الذي توفره الدراسات العليا المتعمقة، هذه الدرجة جائزتها ذاتية أو منها وفيها، وسبق أن أُعطيَت في المكتبات وقاعات الدرس، بفضل الله وتوفيقه انتهت البعثة بحصولي على درجة الدكتوراه من جامعة (لي هاي)، وكانت مدة ابتعاثي إلى الولايات المتحدة ست سنوات وثلاث أشهر، وهي مدة قصيرة نسبياً.

سادساً: دكتور يلتحق برئاسة الطيران المدني

لم يكن لديّ الرغبة في العمل لدى الجهة التي ابتعثتني، وهي رئاسة الطيران المدني، لذا؛ عندما عدت إلى أرض الوطن، سعيت في البحث عن عمل يتلاءم مع رغباتي وتعليمي، وتلقيت عددا من العروض الجيدة، أهمها من المعهد الدبلوماسي التابع لوزارة الخارجية في وظيفة أستاذ مساعد (تعادل المرتبة الثانية عشر) مع سكن في مدينة الرياض، وبعد أن اتفقت معهم، سافرت في رحلة عائلية ورجعت برأي مختلف.

تحصلت على عرض آخر من إحدى الشركات الحكومية، وكان لا بد من الحصول على إخلاء طرف من رئاسة الطيران المدني حسب النظام، كبار المسؤولين الذين ذهبت إليهم رحبوا إعطائي إخلاء طرف وأن أغادر الرئاسة بالتوفيق، ولكن كما أخبروني أن هذا الموضوع بالذات بيد معالي الشيخ ناصر العساف رئيس الطيران المدني ـ رحمه الله ـ، وأنه قد سأل عني أكثر من مرة، ولماذا لم أحضر للرئاسة إلى الآن؟.

ذهبت لمقابلة الشيخ ناصر العساف ـ رحمه الله ـ، واستقبلني أحسن استقبال، وهو يعرفني من سنوات طويلة، ويعرف أبي وأعمامي من أكثر من أربعين عاماً، وتربطهم صداقة وزمالة طويلة، كانت مقابلة طويلة، استخدم ـ رحمه الله ـ أسلوب الترغيب والتحبيب، وفي النهاية قال: أنت شاب، إذا لم يعجبك الوضع هنا بعد مدة كافية أتعهد أن أعطيك إخلاء الطرف بنفسي، ورفض أن أخرج من مكتبه إلا بعد أن أعدّوا قرار انضمامي لرئاسة الطيران المدني، وأكون بذلك أول شخص حاصل على الدكتوراه يلتحق بالطيران المدني، وتم تعييني بمرتب ٦٣٠٠ ريالا على أول درجة من المرتبة التاسعة بمسمى أخصائي إدارة وتنظيم.

وجه الشيخ ناصر أن يكون عملي مرتبطا به، وكلفني بإدارة أكثر إدارة قريبة منه، وهي الإدارة العامة، ونظراً لأنه يتبقى عدة أشهر حتى يحال شاغلها إلى التقاعد؛ قال: إنها فرصة لتعرف العمل والناس في رئاسة الطيران المدني.

١ مدير الإدارة العامة:

تم تكليفي بعد عدة أشهر أن أعمل مديراً للإدارة العامة، وهي إدارة الشؤون الإدارية، وتشتمل على عشرات وعشرات الموظفين، وعملهم يساند معالي الرئيس، حيث ترد كل صباح المئات من البرقيات والخطابات والمراسلات والوثائق إلى هذه الإدارة ولا بد من تصريفها، ليس فقط كمركز للاتصالات الإدارية ولكن لأخذ إجراء في بعضها.

وغالبية الموجودين في الإدارة العامة كانوا من كبار السن، ولهم تجمعات في ساعات النهار المختلفة في بعض المكاتب لتناول الشاي ومناقشة الأمور بما في ذلك الأمور الرياضية، وأحيانا يحتدم النقاش، وقد تصدر كلمة جارحة من واحد نحو الأخر، ويحضر المتضررون للشكوى الأولية عندي قبل أن يتخذ

الطريق الرسمي، فكنت أُطيّب خاطرهم وأعاملهم أفضل معاملة، وأستمع إلى قصصهم وذكرياتهم في خدمة الطيران، (ودار الزمان دورته، وأصبحت أنا من يحكي الذكريات).

الإدارة العامة كانت تستخدم أساليب عفا عليها الزمان في الكتابة والتسجيل والدفاتر التي عرضها مترين وأكثر، والمنهج الذي يعود إلى حقبات زمنية غابرة؛ حتى الآلة الكاتبة الموجودة كانت من العصور القديمة.

كنت أمام مفترق طرق؛ إما أن أغوص في الحياة الروتينية والأساليب المضمونة، أو أن أبدأ التحديث رويداً، وأن ألجأ إلى الابتكار والبحث عن الجديد، وكان معالي الشيخ ناصر العساف خير عون لي، وأسند إليّ العديد من المهام الإدارية خارج نطاق الإدارة العامة، وساعدني في برنامج تدريجي في تطوير الإدارة العامة، وفي مرحلة لاحقة انضمت العديد من الإدارات إلى الإدارة العامة، أولاً العلاقات العامة، ثم في مرحلة لاحقة شؤون الموظفين، وإدارة التدريب، وغيرها من الإدارات، كما كانت توكل إليّ بصفة شخصية الملفات المهمة واللجان الحساسة، وهذه سمة رافقتني طوال سنوات عملي أن تسند إليّ مهام حساسة بصفتي الشخصية.

الحياة الاجتماعية في الطيران في الثمانينيات الميلادية وبداية التسعينيات كانت فعالة، وتربط العاملين علاقات اجتماعية ممتازة، ومناسبات وتقدير، وكان لشخصية معالي الشيخ ناصر العساف ونائبه اللواء سعيد يوسف دورا في تجميع الناس في المناسبات الاجتماعية المختلفة، وهذا لا ينفي أن انضمامي بهذه الدرجة العلمية والسن المبكرة لم يكن محل ترحاب قطاع من المسؤولين الذين وجدوا في ذلك تهديداً لمكانتهم، وعملوا على تطفيشي من العمل بكافة السبل والأساليب، ومنها أني قضيت حوالي ثلاثة أشهر بدون مكتب، وأحضر إلى مكتب العم نوري عطية ـ رحمه الله ـ وأجلس على الكنب في مكتبه، وبعد

مطالبات تم تخصيص مكتب في مكان نصفه مخزن ونصفه مكتب، ومواقف عديدة، ولكن لأن أكثر العاملين في ذمة الله الآن لهم منا الدعاء بالرحمة وأن يوسع الله عليهم.

في فترة عملي مدير الإدارة العامة تعاملت مع ثلاث ملفات كان لها أثر كبير في حياتي المهنية، وقد تم تكليفي باثنين منها بقرارات وزارية، وأهم إنجازاتي في الحياة الوظيفية ارتبطت بها:

١- ملف إصدار مجلة الطيران المدني.
٢- ملف إعادة تنظيم الطيران المدني.
٣- ملف الكلية المتوسطة للطيران المدني.

سوف نتناول موضوع إعادة التنظيم وموضوع الكلية المتوسطة في الفصول اللاحقة للكتاب، والآن فقط موضوع المجلة؛ لأنها من مرحلة الإدارة العامة.

كلفني الرئيس أن أشرف على إدارة العلاقات العامة بالإضافة إلى عملي، ثم كلفني بالإشراف على جميع ما ينشر عن الطيران المدني في الصحف والأخبار؛ لأنه كانت هناك فوضى تسببت في إحراج الرئاسة مرات عديدة .

قبل ذلك بعدة سنوات كانت الرئاسة تحصلت على ترخيص إصدار مجلة للطيران المدني بمجهودات الأستاذ فؤاد حلبي، وتم تكليف أديب الرئاسة الأستاذ محمد علي قدس أن يكون رئيس التحرير، ولكن لم تصدر المجلة لعدم وجود ميزانية، وعدم وجود خطة تحريرية .

عند تكليفي بالعلاقات العامة والإعلام شكلنا فريقا مشتركا مع إدارة مشاريع المطارات الدولية، وتغلبنا على الكثير من المعوقات، وخرج العدد الأول بتبرع شخصي من اللواء سعيد يوسف بتاريخ جمادى الأول ١٤٠٨هـ، ولاقى نجاحاً وصدى كبيرين، وكانت مجلة فصلية، تصدر كل ثلاثة أشهر وتوزع مجاناً.

وبعد صدور العدد الأول تشكلت هيئة تحرير لإصدار المجلة برئاسة العميد علي حسن وأنا نائبه، ومعنا الدكتور محمد نضال استانبولي، والأخوان فؤاد حلبي للتوزيع والإدارة، ومحمد علي قدس رئيسا للتحرير، ولم يكن لهذه المجلة مثيلاً صادراً باللغة العربية في ذلك الوقت، وكانت تطبع على ورق فاخر للغاية، وحازت على إعجاب قطاع كبير من المثقفين والمختصين؛ حيث ساهم في كتابة موضوعاتها كوكبة من المختصين في العالم العربي.

بالإضافة إلى دوري في الإشراف على المجلة وما ينشر فيها، وقراءة المقالات وتحديد ما ينشر، إلى أخره، فقد كنت من الكتاب الدائمين بها، وأتيحت لي فرصة أن أنشر عدداً كبيراً من الدراسات الجادة عن القوى العاملة وعن الطيران المدني وموضوعات اقتصادية عديدة.

وقمت بعمل تحقيقات صحفية إلى مطارات دولية تحت الإنشاء في ذلك الوقت، مثل مطار كوالالمبور ومطار سنغافورة، وأعددنا تحقيقات مع الزملاء لمشاريع عملاقة مثل توسعة الحرمين الشريفين، وأتيحت لنا فرصة مشاهدة ورشة عمل التوسعة عن كثب.

وبعد إثني عشر عاماً تم تغيير هيئة التحرير للمجلة، وانتهت علاقتي بها فيما عدا إرسال بعض الدراسات والمقالات بين الحين والآخر، ولم أكن أتقاضى أي بدل مادي مقابل عملي في المجلة.

٢ أربع زيارات خارجية عمّقت فهمي للطيران المدني:

الطيران المدني مجال مغلق على أصحابه؛ لأنه نشاط متخصص، وأكثر المعلومات المتوافرة لدى عامة الناس تتمحور حول معلومات عامة عن الطائرات والمطارات والمنتجات الكبيرة ذات التقنية العالية وشركات الطيران وما يمت إليها، أما الهيئات الإشرافية والتشريعية ومشغلي المطارات فإن المعلومات عنها تكون مختصرة ومبتورة في الغالب لدى عامة الجمهور.

ولسبب أني التحقت بالعمل في مركز إداري عالي منذ البداية، ولم أتدرج في أعمال الطيران المدني منذ نعومة أظفاري، ولم أدخل بإجازة فنية في أحد التخصصات التشغيلية، مثل أكثر القيادات في هذا الوقت، لذا؛ فقد ساهمت أربع زيارات خارجية متخصصة للغاية والطبيعة الدولية الكونية لهذه الصناعة في صياغة فهمي وبناء قناعاتي عن العمل في هذا القطاع حتى غادرته.

١ زيارة إدارة الطيران الفيدرالي بالولايات المتحدة FAA عام ١٤٠٩هـ:

إدارة الطيران الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية (*FAA*) هي الجهة المسؤولة عن وضع قواعد وتنظيم جميع أوجه ونشاطات الطيران المدني في أمريكا، ولها صلاحيات الإشراف والتنظيم والترخيص للطيارين والملاحين الجويين، وترخيص شركات الطيران والطائرات، أي أنها المرجع للطيران المدني في أمريكا.

هذه الإدارة كانت تقدم خدمات شاملة ومهمة جداً للطيران المدني في المملكة بإصدار التراخيص والرخص، أحياناً بصفتها المباشرة، وأحياناً أخرى بصفة مستترة، وتضع الرئاسة الختم الرسمي، وكانت رخص الطيارين والملاحين تصدر منها، إضافة إلى خدمات كثيرة ليس هنا مكان تعدادها وخاصة في مجال سلامة الطيران والفحص الجوي.

هذا التعاون غير العادي كان يتم بصورة قانونية، ويستند إلى قانون خاص من الكونغرس، وإضافة إلى ذلك كانت (*FAA*) تقدم خدمات تدريبية متميزة لمنسوبي سلامة الطيران والفحص الجوي والمراقبين الجويين.

هدف الزيارة كان إدخال تعديلات على بعض جوانب اتفاقية التعاون لتشمل أموراً أوسع، وأتيحت لنا مقابلة المدير العام والنقاش معه ومع الإدارات المتخصصة في واشنطن العاصمة، وخاصة إدارة التعاون الدولي.

الجزء الثاني كان لزيارة مدينة (أوكلاهوما) وزيارة أكاديمية الطيران الأعظم في العالم في هذا المجال.

ومن أكثر الأشياء التي أبهرتني هو اعتماد التدريب على الأجهزة التشبيهية وأنظمة الحواسب الآلية، وارتباط إعطاء رخص العمل وإجازات العاملين بهذا التدريب؛ وأيضاً للحفاظ على هذه الإجازات وتجديدها لا بد لهم من الرجوع للأكاديمية، طبعاً أي مقارنة مع وضع أنظمة التدريب لدينا غير واردة وتدمي القلوب؛ لاعتماد معاهدنا على الأساليب البدائية، ولكن ما نصبوا إليه شاهدناه مجسّداً، وكانت الأحلام أيضا مجسّدة.

من الأشياء الباهرة لدى إدارة الطيران الفيدرالي هو ارتباط كل شيء وكل نشاط بالقواعد واللوائح والأنظمة المكتوبة والقوانين وأدلة التشغيل، وحرص الجميع على ذلك، أي أن هذه الزيارة ودخول مكاتب إدارة الطيران الفيدرالي في واشنطن وفي الأكاديمية في (أوكلاهوما) أتاحت لي فرصة الإطلاع على كيف يجب أن تدار هذه المنشآت عملياً.

من قبيل الاستطراد نقول أنه بعد أحداث سبتمبر ٢٠٠١م قامت المملكة بتعديل العمل مع وكالة الطيران الفيدرالي، وأصبحت رخص الطيارين والملاحين تصدر من الرئاسة من قطاع السلامة، وانتهت تدريجياً العلاقة القوية، وعندما أنشأنا الأكاديمية السعودية للطيران المدني، مَنّ الله علينا أن وفرنا أحدث الأجهزة التدريبية والتشبيهية في العالم، ووضعنا اللوائح والأنظمة الإليكترونية والمناهج التدريبية.

٢ زيارة مصانع الطيران وأكاديميات التدريب في فرنسا ١٩٩٠م:

تُعدّ وزارة المالية الفرنسية برنامجا تثقيفيا عن الإمكانيات التقنية والفنية للقطاعات المختلفة في الاقتصاد الفرنسي وتُسوّق لهذه النشاطات؛ حيث

تلقيت دعوة من خلال القنوات الرسمية باعتباري مسؤولاً عن التدريب للمشاركة في برنامج أعدته الدولة الفرنسية للتعريف بالمصانع، ومراكز التدريب، والأبحاث الخاصة بالطيران في فرنسا، ولمدة أسبوعين، كانت البداية في قصر المؤتمرات في باريس الذي شهد أحداثاً جساماً، ومنها طبعاً مفاوضات نهاية حرب فيتنام، وبعد التعريف بالبرنامج، انطلقنا مندوبين من حوالي عشر دول أصدقاء لفرنسا لزيارة المنشآت المختلفة في مختلف المدن الفرنسية.

في زيارتنا لمدينة (تولوز) شهدنا مصانع (الإيرباص) وكيف تُصنّع هذه الطائرات العملاقة وهي مجردة من الديكورات، فتظهر خزانات الوقود والأسلاك الكهربائية؛ واشتمل المجمع نفسه طائرات أخرى أصغر حجماً، وحرصت الجهات التي نزورها أن تُحضر كبار الفنيين ليتحدثوا بإسهاب عن هذه المصانع، ومنها مصانع طائرات هليكوبتر وأجهزة رادار وأجهزة ملاحية، وسمعت شروحات من جنرالات متقاعدين وطيارين اختبار، وأتيحت لنا فرصة زيارة الأكاديمية الفرنسية للطيران المدني (إيناك) ذات المناهج المتطورة والأجهزة التشبيهية الحديثة لتدريب المراقبة الجوية، باعتبارها الأهم في أورُوبّا في هذا المجال، وكذلك جامعة (تاليس)، وبعد سنوات طويلة تعاقدنا مع هذه الجهات من خلال قنوات وأسباب مختلفة.

هذه الزيارة أتاحت لي فرصة الاطلاع على التقدم والاهتمام الذي توليه فرنسا إلى هذه الصناعة، وتشابُه الانضباط في الإدارة والتدريب بينها وبين ما هو في الولايات المتحدة الأمريكية، وإذا كانت الولايات المتحدة هي الدولة الرائدة في مجال الطيران المدني، فإن فرنسا بإمكاناتها هي الرائدة في أورُوبّا.

٣ زيارة حاملة طائرات في عرض البحر وحضور مناورة بالذخيرة ١٩٩٠م:

من الأمور النادرة أن تتاح للإنسان فرصة أن يزور حاملة طائرات في عرض البحر وهي تتحرك، والأكثر نُدرة أن يحضر شخصا مدنيا مناورة بالذخيرة الحية، تساهم فيها المقاتلات وطائرات الدعم المختلفة وأطقم المساندة البشرية والفنية.

تعود قصة هذه الزيارة إلى دعوة وُجّهت إلى معالي رئيس الطيران المدني ونائبه ومساعده لزيارة حاملة الطائرات (كنيدي) المرابطة في المنطقة، بمناسبة زيارة وفد مدني رفيع المستوى من جهات حكومية أمريكية إبان حرب الخليج الأولى ١٩٩٠م، وطلب معاليه أن أذهب بدلاً عنه.

بدأت الرحلة من قاعدة عسكرية، وكان هناك إعداد مُبالغ فيه استعداداً لحالة طارئة قد تقع أو تتحطم فيها طائرة، ولم أستوعب أهمية ذلك إلا في مرحلة متقدمة من الرحلة، حيث ركبنا الطائرة ووجوهنا باتجاه الخلف، ولبسنا الطوافات حتى تحمينا من الغرق، وأجهزة مبسطة للتنفس، واتضح أن الطائرة تنزل على مدرج قصير وتتحرك، وإذا لم يوقفها الخُطاف فإنها تسقط في البحر، وعند الهبوط وقفت الطائرة بصورة تخطف الألباب؛ لأن الخُطاف يسحبها، واصطف جنود الأسطول في شكل ممر بشري حتى ندخل مكاناً آمناً في الحاملة، مع ذكر أسماء الضيوف على مكبرات الصوت، بمجرد دخولنا انطلقت الطائرات المقاتلة الواحدة تلو الأخرى، في تناغم رهيب، وأصوات المحركات تصُم الآذان، وأخيراً أقلعت طائرات (توم كات) فخر الأسطول الأمريكي في ذلك الوقت، ثم طائرات الإنقاذ والغواصين، وطائرات الأواكس، وقد أمضينا نهاراً كاملاً في ذلك الصرح العائم.

ولا زلت أذكر شرح القائد العام أن هناك خمسة آلاف شخص على هذه السفينة، ينقسمون إلى ثلاث فئات عُمرية؛ حوالي عشرة أشخاص أكثر من خمسين عاماً هم القادة، وبضع عشرات في الثلاثين من العمر هم الطيارون المقاتلون، أما الخمسة آلاف فهم بين الثامنة عشرة والواحد والعشرين، كل فرد له دور محدد ومعلوم في هذه المنظومة الباهرة.

ومثلما انطلقت الطائرات عادت بنفس النظام بعد أن كونت تشكيلات في الجو وغابت عنا فترة ساعتين، وإطلاق ذخيرة حية، وتمثيل إنقاذ غرقي، في نهاية النهار لم يكن هناك بد من أخذ طائرة العودة؛ لأننا لا نعرف في أي بحر نحن، وللأسف الإقلاع لا يقل خطورة عن الهبوط على حاملة الطائرات، لأن الطائرة تُشغّل المحركات بأقصى قوة، ويطلق المراقب الجوي من البرج الخُطاف، ولديها مدرج قصير، إما ترتفع الطائرة أو تسقط في البحر في حالة الفشل، ولكن الله سلم، وتجدر الإشارة إلى أن قائد الطائرة في الإقلاع والهبوط كانت فتاة برتبة عسكرية، والطاقم العسكري معها كانوا أيضا فتيات.

٤ زيارة منظمة الطيران المدني الدولي ICAO ١٩٩١م:

منظمة الطيران المدني الدولي انبثقت عن معاهدة شيكاغو لتنظيم الطيران المدني في العالم، وهي المنظمة الوحيدة غير الأمم المتحدة التي لديها جمعية عمومية، وتقوم المنظمة بمساعدة الدول الأعضاء ودعمهم في كل ما من شأنه الارتقاء بالسلامة وأمن الطيران المدني الدوليين، وتظل المقاييس الموحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها في العديد من المبادرات والمشاريع.

ابتداء من العام ١٩٩٠م عملت المنظمة على برنامج يسمى التدريب الجوي، مقتصراً على مراكز التدريب الحكومية التابعة لهيئات الطيران

المدني، أو وزارات النقل ومن في حكمها، بهدف زيادة التعاون ورفع درجة المقاييس الموحدة في المناهج التي يُدربون بها، مع مساعدتهم في خفض التكاليف.

في العام ١٩٩١م وجهت لي الدعوة من المكتب الفني في المنظمة لتمثيل معاهد رئاسة الطيران المدني في ورشة عمل عن التدريب الجوي، لأخذ مرئياتنا واستطلاع رغبتنا في المشاركة في البرنامج، وحضر ورشة العمل في مقر المنظمة في (مونتريال) بكندا مدراء مراكز تدريب ورؤساء أكاديميات ومن في حكمهم، وكان النقاش ثرياً؛ لأن المعوقات التي تواجه مراكز التدريب الحكومية تتشابه حول العالم في كثير منها.

يقوم برنامج التدريب الجوي على أساس أن يكتب كل مركز تدريبي منهجاً أو أكثر كاملاً، ويُعد الحقيبة التدريبية باستخدام ضوابط وتوصيات مكتوبة ومنهج متفق عليه سلفاً مع المنظمة، وتتكون المنهاجية من تسع خطوات متسلسلة، ثم يُجرّبها المركز نفسه مع طلابه؛ وعندما يوثق فعاليتها يتم تبادلها مع المراكز الأخرى مجاناً، وتودع نسخ من الحقيبة التدريبية في المكتبة المركزية.

وكنت من المتحمسين للانضمام الفوري للبرنامج، ولكن تدخل غير المختصين أعاق ذلك، وقد انضمت الرئاسة متأخرة إلى البرنامج، وكانت استفادتنا منه محدودة، وقد أعددنا عدداً من المناهج في مجال الإطفاء والإنقاذ.

الذي استوعبته من هذه الزيارات، والثلاث الأولى منها على وجه الخصوص، أن صناعة الطيران المدني عمادُها العلم الحديث والتدريب الدقيق الذي هو أحد أشكال الأخذ بناصية العلم المتقدم.

الدول التي تقدر دور الطيران المدني وأهميته تدرك أنه لا بديل عن التدريب السليم للاستفادة من هذه الصناعة بشكل فعال بدون أن تضطر لدفع فاتورة حادث واحد ـ لا قدر الله ـ، وأن إنفاق المال والجهد وتطويع العلم لرفع مستوى من يعملون في الطيران المدني هو ثمن رخيص للبديل المأساوي.

أيقنت أيضاً أن هذه الصناعة تمثل سنام الحضارة الغربية، وهي منتج من منتجات المجتمعات الصناعية، تحتل فيه الولايات المتحدة مكان الصدارة، وليس بعيداً عنها فرنسا، وبقية العالم يجب أن يلاحق ما يحدث في هذه الدول الرائدة من تطورات تقنية وقانونية وتشريعية وتنظيمية، وعدم السماح باتساع الفجوة كثيراً عنهم، ليس فقط شراء الأجهزة، ولكن متابعة المنظومة.

الزيارة الرابعة استوعبت أهمية التنسيق والتعاون الدوليين في مختلف أنشطة الطيران المدني، وأن منظمة الطيران المدني الدولي تقدّم العديد من أدوات الدعم الفني.

سابعاً: علامات فارقة في مسيرة الطيران المدني السعودي

من المفيد التعرف على بعض الأحداث التي أثرت على مسار قطاع الطيران المدني في المملكة وكانت لها انعكاسات على هذا القطاع من جوانب متعددة؛ وسوف نتناولها بشكل مختصر.

١ الطائرة الهدية من روزفلت:

يتفق المؤرخون أن الطائرة التي أهداها الرئيس الأمريكي روزفلت إلى الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن ـ طيب الله ثراه ـ هي البداية الفعلية للطيران في بلادنا، وقد اشترت المملكة طائرتين من ذات الطراز لاحقا، وذلك بنهاية الحرب العالمية الثانية .

أشار المؤرخون للطيران المدني السعودي ومنهم السيد حمزة دباغ أن الهدف من هذه الهدية هو مساعدة الملك على التنقل بين المساحات الشاسعة في أطراف البلاد ذات الطبيعة الصحراوية[١]، وانعكاساً لنجاح الاجتماع بين

(١) الدباغ، حمزة محمد علي «من الجمل إلى الطائرة» دار المرسي ٢٠٠٤م.

القائدين، هذه الهدية في رأيي يجب أن تُفهم في إطارها الكبير الحقيقي وهو رغبة الرئيس الأمريكي في دفع عجلة التحديث والتطور في هذه المملكة؛ بدليل أنه قبل الاجتماع في البحيرات المرة أمر بإدراج اسم المملكة على قائمة الدول التي يصرف لها من برنامج الإعارة والتأجير منذ العام ١٩٤٣م .

وفي أثناء اللقاء تحفظ الملك ـ رحمه الله ـ عن الحديث وإثارة قضايا المعونات الاقتصادية والمساعدات، وكان حديثه منصباً على بناء الصداقات والاحترام بين الأصدقاء، وكان الرئيس الأمريكي هو الذي تحدث عن برنامج المساعدة الزراعية بناء على توصية (لجنة كايبرتون)[1] كما جاء في كتاب العقبي «أسرار لقاء الملك عبد العزيز والرئيس روزفلت»، يتفق المؤرخون على أن الصداقة التي نشأت بين الزعيمين ساعدت في دفع برامج التنفيذ والتعاون الاقتصادي بشكل ملموس، ولخبرة الرئيس روزفلت في بناء أمريكا الحديثة وخروجها من الكساد العظيم، وأنه صاحب خبرة في خطط بناء الدول، فإن هذه الهدية هي مفتاح من مفاتيح الحداثة والتطور.

الطائرة كان مقرر لها أن تدفع الدولة الشابة إلى طريق العلم الحديث الذي ينتج الطيارين وأطقم الصيانة، ويبني المطارات وأنظمة الملاحة والأرصاد، وهي بداية إنتاج منظومة متكاملة من العاملين الذين أخذوا العلم الحديث، ومنفتحين على العالم الغربي.

استقرت الطائرات في مدينة جدة، وكانت نواة كل شيء، فهي سلاح الطيران والخطوط السعودية والطيران المدني والأرصاد، وكانت مدن الحجاز أكثر مدن المملكة انفتاحاً على العلم الحديث وعلى الغرب، وأبناء الحجاز سبق وأن تفاعلوا من الثلاثينيات الميلادية مع اللاسلكي، حيث كان البرق هو الوسيلة الوحيدة للاتصالات ويعمل بنظام إشارات مورس.

---

(١) العقبي، أحمد حسين «أسرار لقاء الملك عبد العزيز والرئيس روزفلت» الطبعة الأولى ـ جدة ١٩٨٤م.

وقد حققت هدية روزفلت هدفها البعيد، العلم والتطور يمشيان مع الطيران جنباً إلى جنب، وهو نتيجة لهما ومسبب، ومنظومة الطيران بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية فإنها لا تعمل إلا في مجتمع متعلم ومنضبط بالأنظمة والقوانين، وكلما تحرك الطيران المدني أو العسكري إلى منطقة من مناطق المملكة كان يسبقه العلم والحداثة، وهنا يمكن المقارنة بين الطائرة الهدية من روزفلت مقارنة مع السيارة الرولز رويس الهدية من تشرتشل رئيس الوزراء البريطاني لجلالة الملك عبد العزيز، روزفلت كان يساعد المملكة على دخول العصر الحديث والعلوم المتقدمة.

٢ تعثر بناء مطار جدة الدولي:

في منتصف الستينيات الميلادية قدمت الحكومة الأمريكية أفكارا ونصائح للإصلاح الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، واقترحت حزمة من المشاريع لهذا الغرض وتم تنفيذ معظمها، ومن هذه المشاريع بناء مطار دولي ضخم في مدينة جدة، ليكون المطار الرئيسي في منطقة الشرق الأوسط، ويشكل حلقة الوصل في حركة الطيران العالمية بين الشرق والغرب، ويساعد على ازدياد حركة الحجاج وتنظيم الخدمة لهم، وأن تكون هناك صناعات وخدمات حول المطار.

الهدف أن يكون المطار الدولي هذا مصدراً إضافياً للدخل، يساعد في زيادة الإيرادات العامة على ضوء انخفاض الدخل من عائدات النفط، وقدم الخبراء الأمريكان تصميمات مبدئية شبيهة لمطار دالاس بواشنطن العاصمة، ولكن عندما سُلّمت الأوراق والرسومات في النصف الثاني من الستينيات وجرى تجهيز الموازنة لذلك قامت حرب ١٩٦٧م، واضطرت الدولة أن تقوم بواجبها العربي وقدمت الأرصدة لدعم المجهود الحربي وتعويض دول المواجهة.

تجمعت مجموعة عوامل أثناء تنفيذ المطار بعد ذلك ساعدت على تعثره، ومنها أن الترسية تمت بنظام الأرخص سعراً ولم يكن الأجود، وأيضا قدرات مصلحة الطيران المدني في ذلك الوقت كانت محدودة في الإشراف الهندسي والإداري على المشاريع الضخمة، وأيضا الخلافات بين الاستشاري والمقاول، كل هذه العوامل أدت إلى تنازلات في توقيت انتهاء المشروع ومكوناته وفعاليته.

الدولة أنشأت (إدارة مشاريع المطارات الدولية)، حيث يفوض مجلس الوزراء صلاحياته إلى فريق من ثلاثة وزراء، هم وزير التخطيط، ووزير المالية، تحت إشراف صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران، وكان أول مدير لها هو المرحوم م/محمود نصيف، ثم المقدم (اللواء فيما بعد) سعيد يوسف أمين لإنقاذ المشروع من التعثر[١].

بعد التعثر وانتهاء المشروع رفضت رئاسة الطيران المدني استلام المطار، وطلبت بناء مدرج ثالث، وحتى بعد انتهاء المدرج الثالث، رفضت رئاسة الطيران المدني استلام المطار لأسباب لن نتوسع فيها، لذا؛ أُسندت إلى إدارة مشاريع المطارات الدولية مهمة تشغيل المطار، واستمرت وتضخمت هذه الإدارة لبناء وتشغيل المطارات الدولية جزئياً بدون الملاحة الجوية وأمور أخرى متعلقة بالسلامة والأمن، وبعد فترة بسيطة من التشغيل ظهرت الحاجة إلى تحديث المطار.

عند وضع استراتيجية التحرر الاقتصادي لقطاع الطيران بعد ذلك بعشرات السنين لا يزال حجر الزاوية فيها أن يكون مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مطاراً محورياً لموقعه الجغرافي الفريد، وتفعيل الخدمات والصناعات حوله، ولا يزال مشروع المطار متعثراً، وأقيمت مطارات أخرى في المنطقة أخذت المكانة الشرعية لهذا المطار في مواقع جغرافية مكلفة لشركات الطيران.

---

(١) كل ما تقدم رواه صاحب السمو الملكي رئيس مجلس إدارة الهيئة في أحد الاجتماعات المغلقة لمجلس إدارة الهيئة.

٣ حادث الترايستار ١٩٨٠م:

في أغسطس ١٩٨٠م حدثت مأساة لطائرة الخطوط الجوية السعودية من طراز (ترايستار *L1011*)؛ حيث شبّ حريق فيها بعد الإقلاع مباشرة، وعادت الطائرة إلى أرض مطار الرياض القديم، ولم يتم التعامل معها بصورة مهنية سليمة، وفي دقائق انتشرت النيران بشكل سريع، واستشهد جميع من كان على متن الطائرة من الركاب وأطقم القيادة ومجموعهم (٣٠١) نفساً، وتعتبر واحدة من أسوأ حوادث الطيران في التاريخ، نسبة إلى ارتفاع أعداد الوفيات.

روى لي رئيس الطيران المدني الشيخ ناصر العساف ـ رحمه الله ـ أنه في اليوم التالي للحادث استدعاه الملك فهد ـ رحمه الله ـ إلى منزله الخاص، وكان ولياً للعهد، ولم يكن مع الشيخ ناصر إلا صوراً فوتوغرافية واضحة للحادث، وقال: إن الملك فهد ـ رحمه الله ـ تأثر بشكل بالغ، ووجّه بعمل كل ما يلزم حتى لا يتكرر هذا الحادث في بلادنا مرة أخرى، وما هو المطلوب حتى لا يتكرر هذا، طلب الشيخ ناصر مهلة ثلاثة أيام وعاد بعدها بأفكار، وتم الاتفاق مع ولي العهد على الخطة العاجلة، وتقوم على تخصيص مبلغ مائة مليون ريال سنوياً تحت تصرف رئيس الطيران المدني يصرف منها بدون الروتين الحكومي للنهوض بالطيران، ومدة البرنامج خمس سنوات، واستطراداً قال الشيخ ناصر: إنها المرة الأولى والأخيرة التي كان وزير المالية يبحث فيها عنه ليُحوّل له مباشرة مبلغ المائة مليون ريال لذلك العام.

الجزء الأكبر تم تخصيصه للابتعاث الفوري لمئات الطلاب الفنيين لدراسة المراقبة الجوية، وتدريب رؤساء أطقم الإطفاء والإنقاذ، والفنيين في مجال الإطفاء وغيرهم، وابتعثوا إلى كندا والسويد وبريطانيا، وفي الوقت نفسه تم استقطاب أعداد كبيرة من خبراء منظمة الطيران المدني الدولي *(ICAO)* لتحديث أسلوب العمل في رئاسة الطيران المدني وإعادة تنظيمه، لقد أظهرت الحادثة

المأساة أهمية بناء جهاز الطيران المدني لتشغيل المطارات وإدارة الأجواء بالشكل الذي يحافظ على سلامة وأمن الطيران والأفراد والممتلكات، كما أظهرت المأساة أن الوضع التنظيمي لجهاز الطيران المدني هو أحد الأسباب التي تعيق هذا القطاع عن الوفاء بالتزاماته المتسارعة مع التوسع في شراء الطائرات الحديثة والنمو الذي تشهده الخطوط السعودية.

ما نتج عن الخطة العاجلة من أفكار وحادث الترايستار ظل المرجع الذهني عند الحديث عن تطوير جهاز الطيران والمدخل لإعادة تنظيمه، حتى تم ذلك، وأظهرت المأساة أن التدريب السليم للفنيين هو حجر الزاوية لوجود طيران مدني آمن فعال قادر على الوفاء بالتزاماته.

٤ ضعف البناء النظامي والقانوني للطيران المدني:

أغفلت رئاسة الطيران المدني وحتى عندما كانت في شكل مصلحة، أغفلت دورها الرئيسي باعتبارها سلطة إصدار اللوائح والتشريعات، ودخلت في اتفاقيات سمحت لها باستخدام التشريعات الدولية المشابهة مثل لوائح إدارة الطيران الفيدرالي *(FAA)* أو الرابطة الوطنية للحماية من الحريق *(NFPA)* بالولايات المتحدة الأمريكية، وما شابه، واعتمدت على مرسوم ملكي صادر أيام الملك عبد العزيز ـ طيب الله ثراه ـ وبعض الأوامر الوزارية، وقد ساعد على هذا الوضع أن أعداد المتعلمين في جهاز الطيران كان محدوداً، وكلهم يمتلكون خلفية فنية في الهندسة والملاحة الجوية، ولا يوجد قانونيون أكفاء، وكذلك تنظيم الهيئة كان حكومياً تقليدياً يعمل بالأساليب واللوائح البيروقراطية.

وكانت الخطوط السعودية لا تمانع هذا الوضع، لأنه عند تطبيق اللوائح كان الطيران المدني يأخذ من موظفي السعودية عدداً من الكباتن والفنيين المُعارين للخدمة المؤقتة ليطبقوا قوانين ولوائح أجنبية، هذا الوضع الملتبس في أقل تقدير

لم يجعل القطاع جاذباً للاستثمارات، ولم يساعد على نمو القطاع خارج المظلة الحكومية، في فترة زمنية قصيرة أثناء برنامج التحول صدرت ثلاثة قرارات من مجلس الوزراء غيّرت هذا الوضع إلى الأبد، ووضعت الأساس الذي توضع عليه اللوائح والقواعد التنظيمية لعشرات السنين القادمة، وسوف نشرح كيف تم التوصل إليها في الفصول القادمة، وهذه القرارات هي:

- قرار مجلس الوزراء رقم ١٣ في ١٤٢٥/١/١٧هـ، والذي بموجبه تحولت رئاسة الطيران المدني إلى الهيئة العامة للطيران المدني.
- قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ في ١٤٢٦/٢/١١هـ، والذي يحدد تنظيم الهيئة واختصاصاتها.
- المرسوم الملكي رقم م/٤٤ في ١٤٢٦/٧/١٨هـ باعتماد نظام الطيران المدني.



الباب الثاني:

تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة



أولاً: طبيعة المُعضلة وتداخل أطرافها

تشكلت معضلة بناء جهاز حديث ومتطور للطيران المدني من العديد من المعطيات، واصطدمت أي محاولة بأسباب نظامية أو نابعة من طبيعة الوضع المعقد الذي كان سائداً في ذلك الوقت، وفشلت محاولات عديدة لإنهاء ذلك الوضع على مر السنين، وأصبح الوضع القائم مكلفاً من الناحية الاقتصادية على الدولة، ويعيق الاستفادة من الاستثمارات الحكومية الهائلة في القطاع، وكلما تأخّر انطلاق هذا القطاع من القيود النظامية والتنظيمية كلّما تأخرت مشاركته الفعالة في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني، باعتباره أحد المحركات الوسيطة للاقتصاد.

ظهرت الحاجة إلى ضرورة إعادة تنظيم الطيران المدني في أعقاب حادث الترايستار في عام ١٩٨٠م؛ حيث أظهرت التحقيقات وتوصيات فرق العمل والخبراء الدوليين أن الشكل الحكومي التقليدي الموجود لا يساعد المرفق على تحقيق أهداف الحفاظ على سلامة وأمن الطيران، بل ويساعد على عدم الوضوح في اختصاصاته؛ الأمر الذي يدفع إلى تداخل دوره واختصاصاته مع جهات حكومية أخرى، مدنية وعسكرية، ويحرم الجهاز من الديناميكية في الفعل والتخطيط والاستجابة للمتغيرات.

أول دراسة قدمها الطيران المدني كانت في بداية ١٤٠٢هـ؛ حيث طالب فيها بإعادة التنظيم، واستعان بجهات وخبرات دولية متخصصة، ولكن اصطدم بأن الأنظمة الحكومية تعطي اللجنة العليا للإصلاح الإداري وسكرتاريتها في معهد الإدارة العامة تعطيهم احتكاراً لإجراء الدراسات التنظيمية لأجهزة الدولة، وفي السنوات القليلة اللاحقة استضاف الطيران المدني فريقا منهم، ولكن تمسّك الطيران المدني بوجهة نظره على ضوء الدراسة المختصرة التي أعدها المعهد بأن من يتصدى لتنظيم هذا المرفق يحتاج أن يكون صاحب خبرة تخصصية عالية؛ ورفضوا استكمال التعاون معهم، وهذه أول أبعاد المعضلة.

الطيران المدني أيضاً كان يطالب بوجود نظام أفراد مختلف عن نظام الأفراد في الخدمة المدنية، حيث يستقطب كفاءات عالية ومتعلمة، ونظام مالي أقرب لأنظمة الشركات المحاسبية، ولكن الجهات المؤتمنة على هذه الأنظمة وتنفيذها كانت ترفض وبشدة هذه الأفكار.

ساهم في تعقيد المعضلة نشوء وتوسع مشاريع المطارات الدولية، وهي الإدارة التي أنشئت بأعداد بسيطة وأهداف محدودة لمعالجة تعثر بناء مشروع مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وتوسعت لتشمل تشغيل المطار باستثناء الملاحة الجوية، وأمور تتعلق بالسلامة والأمن التي ظلت من اختصاصات رئاسة الطيران المدني، ثم قامت بإنشاء مطار الملك خالد الدولي بالرياض وتشغيله، ثم إنشاء مطار الملك فهد الدولي بالدمام وتشغيله، وتوسع أعداد العاملين في إدارة مشاريع المطارات الدولية بأنظمة مالية وإدارية وحاسوبية مرنة للغاية، يقابلها جهاز الرئاسة الحكومي التقليدي، وأصبح هناك نوعان من اللوائح والأنظمة مع ازدياد في أعمال ومسؤوليات وأفراد الجهازين على مر السنين، وهذا بعدٌ ثانٍ للمعضلة.

ساهم أيضا في تعقيد المعضلة العلاقة مع الخطوط السعودية باعتبارها الناقل الوطني المحتكر للحركة الجوية، والتي ازداد اعتمادها على المساعدات الحكومية، وفي الوقت نفسه لا تسدد الرسوم والتكاليف المقررة لرئاسة الطيران المدني جراء استخدام المطارات والأجواء؛ بل على العكس، كان الوضع يحتوي على ظاهرتين غريبتين:

أولهما: كانت الخطوط السعودية ترفض أن تفوتر (إصدار فواتير) كثيراً من خدمات الرئاسة حتى شكلياً وعلى الورق.

وثانيهما: أن السعودية تتقاضى إتاوات ومكوس من شركات الطيران الأجنبية التي تُشغّل خطوطاً إلى المملكة مقابل انفراد تلك الشركات الناقلة وعدم تشغيل الخطوط السعودية على تلك الخطوط، مع أن ذلك من الحقوق الأساسية للطيران المدني، ولكن تتحصل عليه الخطوط السعودية.

الخطوط السعودية كانت مستفيدة من الوضع القائم في رئاسة الطيران المدني، وكان المشرفون المباشرون على أعمالها هم معارون من السعودية لهذا الغرض.

وأضاف إلى تعقيد المعضلة عدم وجود قواعد ولوائح ونظم وطنية تحكم العمل في منظومة الطيران المدني، والاعتماد على أنظمة أجنبية وتحديداً لإدارة الطيران الفيدرالي الأمريكي، وهذا بعدٌ إضافي للمعضلة.

كل هذه العوامل، جعلت إعادة تنظيم الطيران المدني مثل كرة الصوف المتداخلة.

أصبحت أي محاولة لبناء جهاز حديث للطيران المدني لا بد أن تتعامل مع أبعاد هذه المعضلة المختلفة والمتداخلة، وحتى المواجهة مع الجهات المستفيدة من الوضع القائم، وسوف نستعرض الخلفية التاريخية للمحاولات الأولية لبناء جهاز حديث واصطدامها بالمعوقات التي أفشلت هذه المحاولات.

ثانياً: محاولات إعادة تنظيم رئاسة الطيران المدني السابقة

ارتبطت حياتي المهنية بهذا الملف منذ عام ١٩٨٨م حتى تم إعادة تنظيم المرفق، وسوف نقدم تسلسلًا تاريخياً لأهم المحطات في هذا الملف باختصار:

١ أولى محاولات إعادة تنظيم مرفق الطيران المدني حدثت بعد قرابة سنة من حادث الترايستار، واعتمدت فيه الرئاسة على خبراء أجانب من منظمة الطيران المدني الدولي، ورفع معالي رئيس الطيران المدني بخطابه رقم ٨٨٤ في ١٤٠٢/١/٢٦هـ مشروعاً متكاملًا لإعادة التنظيم، يحوي على مسودة نظام مقترح للهيئة العامة للطيران المدني، ومذكرة تفسيرية لهذا النظام، وأيضاً هيكل تنظيمي للهيئة الجديدة، مع مذكرة تفسيرية إيضاحية لهذا الشكل التنظيمي.

أوضحت المذكرة التفسيرية للنظام ضرورة اختيار أنسب الأساليب لإدارة وتسيير هذا المرفق بما يحقق أهدافه والتزاماته على ضوء التوسع في خدمات النقل الجوي، والمسؤولية في تأمين سلامة وأمن الطيران المدني، وتنظيم حركة الملاحة الجوية، وتطوير خدمات النقل الجوي

وتنظيمها، مشروع النظام اقترح تحويل رئاسة الطيران المدني لتكون الهيئة العامة للطيران المدني، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدار بالأسلوب المتبع في إدارة المشاريع، بعيداً عن الروتين الحكومي، أسوةً ببعض المرافق في بلادنا، وتأسياً بما يحدث في الدول المتقدمة في هذا المجال، حدد مشروع النظام المقترح أغراض الهيئة الجديدة لتكون إدارة وتشغيل مرفق الطيران المدني بالمملكة بقصد تأمين سلامة الطيران وتنظيم حركة الملاحة الجوية في المجال الجوي للمملكة، والمجالات التي تحددها الاتفاقيات الدولية، وتنظيم وتطوير وتشجيع إنشاء خدمات نقل جوي مناسبة ومستقرة لمقابلة احتياجات النقل الجوي في المملكة، اقترح مشروع النظام مجلس إدارة باختصاصات ودليل إجراءات في مواد عديدة، وغيرها من النقاط التي وردت في شكل مسودة نظام متكامل.

أرفق مع مشروع إعادة تنظيم المرفق هيكلاً تنظيمياً، أهم ما جاء فيه الإشارة بوضوح إلى وجود وظائف شاغرة كثيرة لعدم إقبال المواطنين المؤهلين والمتعلمين على العمل في هذا المرفق بالرواتب الحكومية، وأيضاً عدم وجود آليات لتدريب وتطور الأفراد الموجودين حالياً؛ الأمر الذي يعني زيادة الاستمرار في الاعتماد على خبراء منظمة الطيران المدني الدولي في الإدارات الفنية للنهوض بالمرفق، حتى يتمكن من المنافسة مع المرافق الأخرى في استقطاب الشباب السعودي المؤهل والمتعلم، ودعت المذكرة إلى التوسّع في استخدام الحاسب الآلي في أعمال المرفق، والأساليب الإدارية والمالية الحديثة المستخدمة في القطاع التجاري الخاص.

لعل من المناسب الإشارة إلى أنه بعد قرابة ربع قرن من جهود إعادة التنظيم تم الأخذ بالكثير مما ورد في هذه المذكرة وهذا النظام، وتم الأخذ أيضاً بالاصطلاحات التي وردت فيه، والتي كانت جديدة في ذلك الوقت.

٢ ثاني محاولات إعادة التنظيم، كانت من خلال التركيز على دمج رئاسة الطيران المدني مع مشاريع المطارات الدولية.

ولإرضاء الجميع تم التوصل إلى هيكل تنظيمي عملاق، وتم التوصل إليه داخلياً بين الإدارات المختلفة، وحيث أن معالي وزير التخطيط كان من ضمن اللجنة المشرفة على مشاريع المطارات الدولية، فقد ظهر هذا الشكل التنظيمي ضمن الخطة الخمسية الرابعة.

ولأن الخطة الخمسية تصدر بمرسوم ملكي، فقد أخذت هذه المحاولة أهمية رسمية، ولكن على أرض الواقع لم يتخذ نحوها شيء، خاصة وأنها لم تعالج الموضوعات الأخرى المتداخلة التي تشكل باقي أطراف المعضلة، واكتفت بالتركيز على بعد واحد من المعضلة وهو دمج التنظيمين.

٣ قامت الرئاسة باستدعاء سكرتارية اللجنة العليا للإصلاح الإداري لإعداد دراسة عن التنظيم بخطاب معالي الرئيس في ١٤/ ٤/ ١٤٠٤هـ، ثم رفعت الدراسة إلى مساعد وزير الدفاع والطيران لشؤون الطيران المدني في ١٤٠٧/٢/٢٣هـ.

وتركزت نتائجها على ضرورة دمج مشاريع المطارات الدولية مع الرئاسة بدون معالجة الموضوعات الأخرى، وأيضاً على بعض الأمور الإدارية الأخرى، ولم تعالج تعقيدات الوضع التنظيمي والنظامي للمرفق. لم تحظ هذه الدراسة بالقبول، بل ساعدت في ترسيخ قناعة المسؤولين في مرفق الطيران المدني أنه لا بد من جهة ذات طبيعة دولية تفهم تعقيدات هذه الصناعة لتساهم في إعادة تنظيمها.

٤

اللجنة المكونة بقرار من المقام السامي لدراسة الوضع التنظيمي لقطاع الطيران المدني ووضع صيانة الخطوط السعودية في ١٤٠٧/٧/٢٥هـ. وهي بداية تعاملي مع هذا الموضوع، وظللت مستمراً فيه حتى تمت جهود إعادة التنظيم بنجاح بعد قرابة ربع قرن من الزمان.

عندما تشكلت هذه اللجنة لم يكن قد مضى عليّ في الوظيفة إلا أكثر من سنة واحدة، ووجدت العمل له طبيعة روتينية، وفكرت في ترك العمل بهذا المرفق.

وفي أحد الأيام اتصل بي نائب رئيس الطيران المدني مدير مشاريع المطارات الدولية، وطلب مني باعتباري مدير الإدارة العامة دعوة كبار المسؤولين إلى غرفة الاجتماعات، وحضر مع فريق متكامل من كبار المسؤولين في مشاريع المطارات ومعهم خبراء أجانب ولديهم عروض مرئية جاهزة عن أعمالهم ومشاريعهم، وأخبرنا أن هناك لجنة مشكلة من المقام السامي مكلفة بدراسة الوضع في الطيران المدني، وسوف ترفع توصياتها إلى جلالة الملك مباشرة، أُسقط في يد المسؤولين من الرئاسة لعدم وجود إحصائيات منظمة ولا عروض عن المشاريع والإدارات، واستنتج الجميع أن عملية الدمج المتوقعة سوف تكون لمصلحة مشاريع المطارات الدولية لانعدام الطريقة والشكل لشرح مكانة ودور رئاسة الطيران المدني.

أول رد فعل لمنسوبي الرئاسة هو أنهم اختلفوا فيما بينهم على من يشارك في العروض أمام هذه اللجنة الفريدة في شكلها، لأنها تشمل رجال أعمال معروفين على المستوى الوطني وخبراء دوليين لهم وزنهم، وأحد أسباب الخلاف هو هل أستمر أنا باعتباري مديراً جديداً في اللجنة التي تقدم وتعرف بالطيران أم لا؟

كان معالي الرئيس مسافرا في مهمة عمل، وبعد مدة حُسم الأمر وتكون فريق عمل من خمسة أو ستة مسؤولين، وكنت منهم، والآخرون كلٌّ يُعد المعلومات عن إدارته، وكان المطلوب منا إعداد عروض مفصلة عن إداراتنا وعن الرئاسة.

ونظراً لأن عهدي بالدراسة الأكاديمية وإلقاء المحاضرات مازال في أوجه، فقدمت اقتراحين لقيا إستحساناً كبيراً:

الأول: أن أُعدّ في عرض مرئي باستخدام تحليل النظم ملخصاً عن وضع الطيران المدني والمعوقات والمشكلات التي تواجه جميع الإدارات، وأن أُطوّر وجهة نظر الطيران نحو المستقبل، وبعد أن قضينا فترة في تجميع المعلومات، استحسن كل من معالي رئيس الطيران ومدير مشاريع المطارات الدولية أن يكون هذا العرض يمثل الجهتين، لأنه بلور المشكلات واقترح الحلول بشكل علمي موجز ومحدّد، وقد كان عرضا باهراً للجميع.

الثاني: أن أقوم بإعداد كتاب، فيه ما جاء من وصف لإدارات الرئاسة، وترجمت ملخصاً عن كل إدارة باللغة الإنجليزية، وأعددت مقدمة تحريرية مأخوذة من العرض الذي أعددته باللغتين العربية والإنجليزية، وطبعناه في مطبعة إدارة الممرات الجوية، ساعدني فيه المدير الإنجليزي للمطبعة المتخصص في المطبوعات الهندسية والفنية وعلى التحرير، وكان الكتاب حوالي أربعمائة صفحة من الورق الفاخر لتقديمه لأعضاء اللجنة السعوديين والأجانب.

هذا الكتاب ظل مرجعاً عن رئاسة الطيران المدني، وظلّ على مكاتب رؤساء الطيران لسنوات، وشاهدته على مكتب سمو الأمير فهد ابن عبد الله مساعد وزير الدفاع والطيران لشؤون الطيران المدني في

الرياض وفي جدة، وكانت المرة الأولى التي تُجمع إحصائيات وأرقام تفصيلية عن كل شيء في الرئاسة.

الإعداد لأعمال اللجنة استغرق أكثر من شهر، تعلمت فيها أدق التفاصيل عن أعمال الطيران المدني وعمق المشكلة البنائية في تنظيم المرفق وانعكاساتها السلبية على العمل، لكن أعمال اللجنة نفسها استغرقت أقل من أسبوعين رافقتهم فيها وفتحت لهم جميع المنشآت في المطارات الدولية ومراكز الملاحة الجوية، وأتاحت لي هذه اللجنة العمل عن كثب مع كل قيادات قطاع الطيران المدني المؤثرين في بلادنا.

كانت هناك ملاحظات على الصيانة في الخطوط السعودية، وعمليات الطائرات، وعلى تنظيم الطيران المدني، وصدرت موافقة المقام السامي برقم ٧/ب/١٠٧٥١ في ١٤٠٧/٧/٢٥هـ بتشكيل فريق العمل من خبراء دوليين، منهم المدير العام لشركة (كوانتس) الأسترالية، المدير العام لخطوط (برانيف) الأمريكية، مدير مطار (دالاس)، مدير مطار (ميونخ)، المدير السابق لهيئة المطارات البريطانية، وآخرين، وعلى المستوى الوطني: معالي رئيس شعبة الخبراء الدكتور مطلب النفيسة، معالي عبد العزيز القريشي، الشيخ وهيب بن زقر، الشيخ سليمان العليان، الشيخ علي الجفالي، باعتبارهم من أبرز رجال الأعمال في بلادنا، وصدر قرار وزاري بتكليفي ممثلاً للرئاسة في هذه اللجنة بالقرار رقم ٤٠٦/٤/٢/١ في ١٤٠٨/٣/٣هـ. ومنذ ذلك الحين وملف إعادة التنظيم تحت مسؤوليتي بشكل أو بآخر.

توصلت اللجنة إلى تقرير شامل من عدة أجزاء، الجزء الفني عن صيانة الخطوط السعودية كتبه فريق من إدارة الطيران الفيدرالي الأمريكي، وأعدّت اللجنة تقريراً مفصلاً عن إعادة تنظيم الطيران المدني بإنشاء هيئة

عامة مستقلة ذات طبيعة ديناميكية في الإدارة والشؤون المالية، وإنشاء إدارة مستقلة لسلامة وأمن الطيران، وتطرقت اللجنة لضرورة إعطاء تصاريح لشركات وطنية للنقل الداخلي.

عملت عن كثب مع مساعد وزير الدفاع والطيران لشؤون الطيران المدني الأمير فهد بن عبد الله، وكان العمل يتأخر حتى ساعة متأخرة من الليل مع سموه في مكاتب برنامج التوازن الاقتصادي في العقارية، وسموه كان من قادة سلاح الطيران وطيار حربي، واستمتعت كثيراً بالمعلومات والآراء التي كان يبديها.

تشرفت اللجنة بمقابلة جلالة الملك فهد ـ رحمه الله ـ، ولم تتبلور التوصيات إلى شيء ملموس فيما يخص الطيران المدني، ولكن رسخت القناعات الموجودة حول تنظيم المرفق وكيف يجب أن يكون.

من قبيل الاستطراد في هذه المرحلة تلقيت العديد من عروض العمل المغرية من القطاع الخاص، وبعضها أُرسل إلى معالي الرئيس مباشرة.

٥ تراكمت مشكلات في التشكيلات الوظيفية للرئاسة.

ونتج عن عدم وجود تنظيم معتمد الكثير من السلبيات في حركة الوظائف والتعيين والترقيات وخلافه، لذا استدعت الرئاسة في أواخر عام ١٤١٠هـ مندوباً من ديوان الخدمة المدنية للمساعدة في تسوية الأوضاع الوظيفية، وبعد عمل مكثف لمدة ستة أشهر، وافقت الرئاسة على مخرجات الدراسة، ورفعت نتائجها إلى مساعد وزير الدفاع برقم ٣٢٨٣ في ١٤١١/٦/١٢هـ لتسوية المشكلات القائمة.

في العام الذي يليه اقترح رئيس الطيران المدني تشكيل فريق من استشاريين من داخل المملكة ومن الجامعات مع الاستعانة بمجهودات

دول متقدمة، ورفع ما تم التوصل إليه طوعاً إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بخطاب معاليه في ١٤١٢/٥/٢٦هـ.

مساعد وزير الدفاع والطيران وجد أنه من الأنسب الاستمرار في جهود تصحيح الأوضاع الوظيفية، وبالفعل تم تشكيل فريق عمل برئاسة نائب رئيس الطيران المدني اللواء سعيد يوسف، وعضويتي، ومدير إدارة الميزانية، ووجّه في ١٤١٢/٦/١٥هـ بعدم الموافقة على اقتراح استدعاء استشاريين والاتصال بالدول المتقدمة.

٦ فريق إدارة الطيران الفيدرالي الأمريكي.

في العام الذي يليه ١٤١٣ استدعت الرئاسة فريقاً على أعلى المستويات من إدارة الطيران الفيدرالي، وكانت الرئاسة قبلها قد استقطبت أحد كبار المسؤولين للعمل كمدير لبعثة منظمة الطيران المدني الدولي، وبعلاقاته الشخصية استطاع أن يتواصل مع الإدارة، وتشكّل فريق له خبرة عالية، يقابله فريق من المسؤولين في الرئاسة، وحصلنا على موافقة صاحب السمو مساعد وزير الدفاع والطيران بصورة استثنائية لمراجعة التنظيم وإعداد تنظيم يساعد على تحسين وتطوير الأداء، وتشكل الفريق المشترك بقرار رئيس الطيران المدني رقم ٤٩١٢ في ١٤١٣/٤/٢٨هـ، وكان فريق الإدارة الأمريكية من أربعة خبراء، وفريق الرئاسة من ستة مسؤولين، وفريق آخر للمراجعة والتقييم والتدقيق بقيادة اثنين من خبراء الإدارة الأمريكية، أيضاً لم ينفذ شيء من هذه التوصيات.

٧ قرار دمج مشاريع المطارات الدولية مع رئاسة الطيران المدني.

استمرار وجود تنظيمين يعملان في مجال الطيران المدني وتشغيل المطارات كان أحد جوانب المعضلة التنظيمية التي سبق وتكلمنا عنها، وقد صدر قرار صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران والمفتش

العام بارتباط إدارة مشاريع المطارات الدولية برئاسة الطيران المدني بالقرار رقم ١٦٥٢ في ١٤١٦/٧/١٨هـ، وجاء القرار ليشكل خطوة جيدة نحو الإصلاح التنظيمي لمنظومة الطيران المدني من خلال توحيد الإدارات والقطاعات المتشابهة واختيار الموظف الكفء لقيادة الإدارة الجديدة، بغض النظر إن كان من المشاريع أو الرئاسة.

احتفظ كل تنظيم بنظامه الإداري والمالي ونظام الوظائف والمرتبات كما هو؛ وبالتالي، فإن الاندماج كان خطوة تحتاج إلى خطوات عديدة بعدها كي تكملها من أجل تحقيق النتيجة المرجوة وكان من نصيب إدارتي أن اندمجت معنا إدارة تخطيط شؤون الموظفين والتنظيم داخل إدارة التطوير الإداري، وأتيحت لي فرصة التعرف على نظام (هاي) للوظائف والتصنيف الذي يُعمل به؛ لأنه المتبع في إدارة مشاريع المطارات الدولية، والإدارة التي اندمجت معنا هي المسؤولة عن إدارة النظام والتشكيلات الوظيفية، وقد بدأنا برنامجاً شاملاً مع الزملاء في المشاريع بتصحيح التشكيلات ومسميات الوظائف، وتهذيب التنظيم الداخلي ورفع درجة الانضباط في التعامل مع نظام الوظائف هذا.

وسعدت بالعمل والتعاون مع الزملاء في المشاريع في مجال الموارد البشرية، ومثل كل مكان عمل، فيهم المجتهد المثابر وفيهم المتسلق الكسول، ولكن بالإجمال كل أفراد الإدارة المتوسطة يتقاضون رواتب شهرية أعلى بكثير من المدير العام للإدارة (لأننا كنا على نظام الخدمة مدنية).

مما سبق يتضح أن جهود عملية إعادة تنظيم مرفق الطيران كانت عملية مستمرة، ولقد أوجزت هذه الجهود بشكل كبير، ولكن أَخَذَت أشكالاً عديدة ولم تصل إلى النتيجة المرجوة، وسوف تحدث عوامل ومعطيات تساعد في اقتراب عملية إعادة التنظيم من هدفها.

ثالثاً: عوامل من خارج الطيران أعدّت الساحة لحل المعضلة

المملكة العربية السعودية دولة مؤسسات، يتم العمل الإداري والتنظيمي فيها وفقاً لمنظومة متكاملة من الأفكار والاستراتيجيات؛ الأمر الذي يخلق درجة من التناغم والانسجام بين عمل الجهاز الحكومي والأهداف التي تسعى لها الدولة اقتصادياً وسياسياً وتنموياً.

في مطلع الألفية الجديدة حدثت ثلاثة توجهات إستراتيجية أساسية تبنتها الدولة، ساعدت على تهيئة الساحة لإعادة تنظيم مرفق الطيران المدني بالشكل الذي يضعه على المسار الصحيح للقيام بدوره في خدمة الإقتصاد الوطني، وتطوير صناعة الطيران بالشكل الذي يحافظ على سلامة وأمن الطيران.

١ انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية (WTO):

أخذت المملكة العربية السعودية قراراً إستراتيجياً بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية لكي تكون جزءاً فعالاً من الحركة الاقتصادية العالمية، وتساهم مع الدول الأخرى في سهولة انتقال البضائع والخدمات والأفراد بين الدول،

وتساعد على اندماج الاقتصاد السعودي في الاقتصاد العالمي، ودخول المنتجات السعودية إلى أسواق العالم، الانضمام للمنظمة يتيح للمواطن الحرية في اختيار السلع والخدمات، وتطلّب الأمر إدخال تعديلات في الأنظمة واللوائح والتشريعات لمواكبة هذا التوجه الإستراتيجي للدولة.

دخول المملكة العربية السعودية إلى المنظمة تم في العام ٢٠٠٥م، ولكن كانت هناك مسيرة طويلة بدأت منذ اثني عشر عاماً قبل ذلك، حيث كان الانضمام لاتفاقية (الجات) في العام ١٩٩٣م هي نقطة البداية، وقد قام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز ـ رحمه الله ـ بدور كبير ومباشر في جهود انضمام المملكة، حيث قام بالتفاوض مع الجانب الأمريكي في مطلع ٢٠٠٥م، وقبل ذلك مع الإتحاد الأورُبّي، وساهم في المفاوضات مع أمريكا الجنوبية، وطبعاً كان هناك فريق وزاري مكلف بملف انضمام المملكة لمنظمة التجارة، وفرق فنية من المختصين الذين عملوا طوال سنوات لإنهاء هذا الملف، واجهت المملكة صعوبات وعقبات في انضمامها للمنظمة، الأمر الذي جعلها أكثر دولة دخلت في مفاوضات ثنائية ووقعت ثمانية وثلاثين اتفاقاً مع دول مختلفة، يليها الصين التي وقعت خمساً وثلاثين اتفاقاً، وفي نهاية المطاف تم التوصل إلى وثيقة للاستثناءات للاقتصاد السعودي، وأيضاً وثيقة موحدة للالتزامات على المملكة .

جوهر هذه الاتفاقية هو المساعدة في حرية مرور البضائع والأفراد بين الدول، والاندماج في الاقتصاد العالمي، وبالتالي عمل كل ما من شأنه تطوير الاقتصاد المحلي والمساعدة على إيجاد البيئة الاقتصادية واللوائح والأنظمة التي تساعد على ذلك، وإيجاد الآليات والأساليب التي تدعم هذا الاتجاه.

من الناحية التقنية، تجدر الإشارة إلى أن اتفاقيات النقل الجوي تعتمد على مبدأ السيادة لكل دولة، وتنظمها الاتفاقيات الثنائية وما في حكمها، ولا تشمل

اتفاقيات منظمة التجارة العالمية اتفاقيات حقوق النقل بين الدول، كل ما في الأمر أنها وجّهت الأنظار لضرورة سهولة إنسياب حركة البضائع والأفراد بكل الأشكال براً وجواً وبحراً.

والموقع الرسمي لوزارة التجارة والصناعة السعودية فيه تفاصيل شاملة عن عملية انضمام المملكة للاتفاقية[١]. ولمن يريد الاستزادة *www.mci.gov.sa*.

٢ اعتماد إستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية:

اعتمد خادم الحرمين الشريفين ـ رحمه الله ـ رئيس المجلس الاقتصادي الأعلى إستراتيجية التخصيص بالقرار رقم (١-٢٣) في ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، وذلك استناداً على قرار سابق لمجلس الوزراء في ١٤١٨/٤/١هـ بتحديد ثمانية أهداف واضحة للتخصيص.

وقد عَرّف قرار المجلس الاقتصادي الأعلى المشار إليه التخصيص أنه: "عملية تغيير في الملكية أو الإدارة للمؤسسات والمشاريع والخدمات العامة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، اعتماداً على آليات السوق والمنافسة، وذلك بتطبيق أساليب متعددة تتراوح ما بين عقود الإدارة والتشغيل والإيجار والتمويل أو البيع الكلي أو الجزئي للموجودات إلى القطاع الخاص".

حدد القرار السامي أهداف عملية التخصيص في ثمانية أهداف :

١- رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية.

٢- دفع القطاع الخاص نحو الاستثمار والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني، وزيادة حصته في الناتج المحلي بما يحقق نمواً في الاقتصاد الوطني.

---

(١) ولمن يريد الاستزادة *www.mci.gov.sa*.

٣- توسيع نطاق مشاركة المواطنين في الأصول المنتجة.

٤- تشجيع رأس المال الوطني والأجنبي للاستثمار محلياً.

٥- زيادة فرص العمل والتشغيل الأمثل للقوى الوطنية العاملة، ومواصلة تحقيق زيادة عادلة في دخل الفرد.

٦- توفير الخدمات للمواطنين والمستثمرين في الوقت وبالتكلفة المناسبة.

٧- ترشيد الإنفاق العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتمويل وتشغيل وصيانة بعض الخدمات التي يمكنه القيام بها.

٨- زيادة إيرادات الدولة عن طريق عائد المساهمة في النشاط المراد تحويله للقطاع الخاص، وعن طريق ما تحصل عليه من مقابل مادي مثل ما تتحصل عليه عند منح الامتيازات، وكذلك عن طريق الإيراد المحصل من بيع الدولة جزء من حصتها.

حددت الإستراتيجية أساليب التخصيص وضوابطه، وهي مجموعة الأدوات التي يتم إتباعها لغرض تخصيص المؤسسات والمشاريع والخدمات العامة، مع الأخذ في الاعتبار المفهوم الواسع لعملية التخصيص.

- **أسلوب عقود الإدارة :**

حيث يتم تحويل مسؤولية الإدارة والتشغيل والتطوير للمتعاقد أو المستثمر من القطاع الخاص لفترة زمنية ومبلغ مالي متفق عليه.

- **أسلوب عقود التأجير :**

حيث تمثل اتفاقيات بين الدولة والقطاع الخاص يقوم بموجبها الثاني بتزويد المنشأة الحكومية بالخبرات الإدارية والفنية لمدة زمنية محددة مقابل تعويضات مالية متفق عليها.

- **عقود التمويل :**

حيث يتحمل المستثمر مسؤولية تدبير النفقات الرأسمالية والتشغيلية والاستثمارية؛ مثل صيغة (تأجير، بناء، تشغيل) أو صيغة (بناء، تمويل، تشغيل)؛ وهكذا.

- **عقود البيع :**

وهذه تأخذ شكلين:

أ- البيع مباشرة للقطاع الخاص عن طريق الاكتتاب العام.

ب- البيع إلى مستثمر أجنبي.

أشارت الإستراتيجية إلى بعض القضايا التي يجب معالجتها خلال عملية التخصيص، ونركز اهتمامنا هنا على ما ورد في [هيئات التنظيم] باعتبار أن الطيران المدني سوف يتحول ويتطور إلى كونه واحداً من هذه الفئة.

وقد أكدت إستراتيجية التخصيص أن إنشاء هيئات التنظيم يعتبر جزءًا لا يتجزأ من عملية التخصيص، خاصة في قطاع الخدمات، وأعطت ثلاثة أمثلة لهذه الهيئات:

أ- هيئة تنظيم منفصلة لكل خدمة من خدمات القطاع الواحد، مثلاً هيئة لخدمات الاتصالات وهيئة لخدمات البريد، علماً أن البريد من أنشطة الاتصالات.

ب- هيئة تنظيم على مستوى القطاع كله. مثلاً هيئة لتنظيم قطاع الطاقة، وتشمل الكهرباء والغاز... إلخ. هيئة للنقل، وتشمل السكة الحديدية والطرق البرية، ... إلخ.

ج- هيئة تنظيم لمجموعة من القطاعات كالطاقة والاتصالات والنقل.

Types & Options of Public-Private Partnerships
أنواع وخيارات شراكة القطاع الخاص في المشروعات ذات النفع العام

1 BOOT	2 BOT	3 BOO	4 BTO	5 BT
ابن BUILD استحوذ OWN شغل OPERATE حول TRANSFER	ابن BUILD شغل OPERATE حول TRANSFER	ابن BUILD استحوذ OWN شغل OPERATE	ابن BUILD حول TRANSFER شغل OPERATE	ابن BUILD حول TRANSFER
6 BLT	**7 BLO**	**8 BBO**	**9 EUL**	**10 C-A-O**
ابن BUILD أجر LEASE حول TRANSFER	ابن BUILD أجر LEASE شغل OPERATE	اشتري BUY ابن BUILD شغل OPERATE	تعزيز EN-HANCED استخدامات USE الاستئجار LEASING	التعاقد CONTRACT للإضافة ADD والتشغيل OPERATE
11 DBOT	**12 DBO**	**13 DBOO**	**14 DBOM**	**15 DOT**
صمم DESIGN ابن BUILD شغل OPERATE حول TRANSFER	صمم DESIGN ابن BUILD شغل OPERATE	صمم DESIGN ابن BUILD استحوذ OWN شغل OPERATE	صمم DESIGN ابن BUILD شغل OPERATE صون MAIN-TAIN	طور DEVELOP شغل OPERATE حول TRANSFER
16 DF	**17 BDO**	**18 LDO**	**19 O&M**	**20 OM&M**
مطور DEVELOPER يقدم FINANCING تمويلا	ابن BUILD طور DEVELOP شغل OPERATE	استأجر LEASE طور DEVELOP شغل OPERATE	تشغيل Operations وصيانة & Mainte-nance	تشغيل Operations صيانة Maintenance وإدارة & Manage-ment
21 T-E-L	**22 S-L**	**23 LP**	**24 ROT**	**25 ROO**
الإيجار المعفي من الضرائب TAXEX-EMPTED LEASE	البيع وإعادة الاستئجار SALE LEASEBAK	الاستئجار بهدف الشراء LEASE PUR-CHASE	جدد Rehabilitate شغل OPERATE حول & TRANS-FER	جدد Rehabilitate استحوذ OWN & شغل OPERATE

جدول رقم (١)

من إعداد الدكتور محسن النجار / ومُقدم للكتاب.

ويتم اختيار النموذج المناسب بناء على الدراسة المتأنية والشاملة لأهداف وإيجابيات وسلبيات كل نموذج وملاءمته للنشاط الإقتصادي في المملكة.

أوصت الإستراتيجية بضرورة استقلالية هيئات التنظيم لتمكينها من القيام بمهامها، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال الإداري والمالي.

هذه التوصية كانت لها أهمية خاصة في حالة الطيران المدني كما سيأتي شرحه لاحقاً.

٣ تفعيل دور اللجنة العليا للإصلاح الإداري:

في إطار الجهود المستمرة لزيادة الفعالية في الجهاز الإداري الحكومي واستمرار جهود الإصلاح الإداري، صدر أمر ملكي برقم ٧/٢٠/٦٦٢٩ في ١٤٢٠/٥/٧هـ بتشكيل لجنة وزارية برئاسة صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران الأمير سلطان بن عبد العزيز ـ رحمه الله ـ بهدف دراسة الهيكل الإداري للدولة، ونظام الموظفين، وحجم الوظائف، وأعداد الموظفين، ومدى الحاجة إليهم، ومدى مناسبة حجم كل وزارة أو مصلحة قياساً بالمهام المنوطة بها، والنسبة والتناسب للرتب والمراتب، وانبثقت عن اللجنة لجان وزارية فرعية، ولجان تحضيرية، وفرق عمل ميدانية ومكتبية؛ لإجراء هذه المراجعة الشاملة من المتخصصين.

كنت المسؤول المحلي لأعمال اللجنة في الطيران المدني باعتباري مدير عام التطوير الإداري ومسؤولًا عن توفير المعلومات والإحصائيات، وكانت أمانة اللجنة للتنظيم الإداري في معهد الإدارة العامة هي نقطة الاتصال لهذا المشروع الفذ، وانتهت أعمال هذه اللجنة بتاريخ ١٤٢٤/١١/٢٦هـ.

والذي يُهمنا أمرين أساسيين :

١- توصلت هذه اللجنة إلى مقترحات محددة ومهمة في تنظيم الدولة وتوزيع الوظائف، وتم تنسيقها في أربعة محاضر ذات طبيعة سرية.

٢- اقترحت اللجنة العليا للإصلاح الإداري تنظيماً رُفع مباشرة من خلال اللجنة التحضيرية للجنة الوزارية بتاريخ ١٤٢٢/١/٢٧هـ، وهذا رُفع إلى اللجنة الوزارية للتنظيم.

وبعد برقيات متبادلة بين صاحب السمو الملكي ولي العهد وصاحب السمو الملكي وزير الدفاع، أُحيل الموضوع إلى شعبة الخبراء، ومرفق به أسُس تنظيم الطيران المدني، وهيكل تنظيمي مقترح أعده الإصلاح الإداري أحيل من اللجنة الفرعية في ١٤٢٤/٣/٣٠هـ.

عندما وصلت هذه الأسس الجديدة لتنظيم الطيران المدني والهيكل التنظيمي المقترح، تم توجيه الدعوة إلى ممثلين لعدد من الجهات الحكومية، ومنهم الطيران المدني لمراجعة التوصيات قبل اعتمادها نهائياً، وفي هذه الأثناء، وفي الشهر التالي تم تغيير رئيس الطيران المدني في شهر ١٤٢٤/٤هـ.

رابعاً: قرارات سامية فتحت أبواب المستقبل

١ القرار رقم ١٣ في ١٧/١/١٤٢٥هـ:

في الأسبوع الأول لرئيس الطيران المدني الجديد كان على مكتبه ملفاً ضخماً متكاملاً عليه صفة السرية، يشمل ما اقترحته اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وارداً من شعبة الخبراء في مجلس الوزراء، واستدعاني الرئيس في يوم كان التيار الكهربائي مقطوعاً عن المبنى، وقدّم لي الملف، واستفسر إن كنت أستطيع دراسة الملف وتطوير وجهة نظر بدون استشارة أحد، وأقدّم وجهة النظر المثالية لموقف الرئاسة.

وكان الملف يشمل آراء بعض الجهات الحكومية في تنظيم الطيران والهياكل المقترحة، والشكل المفترض للهيئة، وتفاصيل كثيرة، دخلت إلى غرفة الاجتماعات الملحقة بمكتب معاليه مصطحباً الملف الضخم، ونظراً لمعرفتي على مدى سنوات طوال بأدق تفاصيل الموضوع، إلا أنني فوجئت بأمور وملاحظات جديدة عليّ، وبعد أن دونت ملاحظاتي والأمور التي اختلف

والتي أتفق فيها مع ما جاء في التوجه الجديد، دخلت مع الرئيس في مناقشات مطولة، اتفقنا فيها في أمور، واختلفنا في أمور أخرى بأريحية، وبحكم عمله في الصناعة والشركات، كان تركيب مجلس الإدارة المقترح وصلاحياته من الأمور التي تمسّك فيها بوجهة نظره للنهاية، وفي نهاية ذلك اليوم أرسلنا برقية إلى شعبة الخبراء في مجلس الوزراء بأنني سأكون مندوب الرئاسة في الاجتماعات الخاصة بإعادة التنظيم.

اللجنة برئاسة المستشار صالح بن سيف العبيسي، وعضوين من وزارة المالية، وممثلين عن وزارة الخدمة المدنية، وممثل عن وزارة التخطيط، وممثل عن مجلس القوى العاملة، وممثل عن الهيئة العامة للاستثمار.

واستمرت المناقشات قرابة تسعة أشهر، وكان الخلاف والنقاش على جميع ما جاء في المحضر المشار إليه، والاتفاق أساساً على مبدأ تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، وتدير أعمالها وفق معايير تجارية، كنت أمثل وجهة النظر بالأخذ بهذا الكلام حرفياً والسعي على الفكاك من الأنظمة الإدارية والمالية التي تعمل بها الدولة، في الجانب المقابل كانت هناك جهات حكومية ترفض هذا التحول الحاد، ومن واجبها الحفاظ على المنظومة الإدارية والمالية للدولة تغطي الجميع، هذا تبسيط كبير لنقاط الخلاف الرئيسة.

كنت يوم الاجتماع أغادر جدة على طائرة الصباح الباكر إلى الرياض وأرجع على رحلة الرابعة، وكان معالي رئيس الطيران يتصل معي في المساء لمعرفة ما حدث في الاجتماع، وفي صباح اليوم التالي أكون أول من يستقبل للمناقشة حول ما دار في الاجتماع، وبعد انتهاء النقاش الأوّلي، يستدعي سعادة مساعد الرئيس، ونتوسع في النقاش بشكل شبه أسبوعي، عندما دخلنا في مرحلة صياغة المحضر طلبت أن ينضم إلينا المستشار القانوني للرئاسة الأستاذ خالد

الناصري حرصاً على سلامة الصياغة، وفي مرحلة لاحقة طلبنا إدخال (إتفاقية شيكاغو) باعتبارها أحد مراجع القرار المزمع صدوره، وطلبنا حضور الكابتن عبد العزيز نقادي ليشرح بعض الأمور الفنية للجنة، وبفضل من الله، وبعد جهد، وصلنا إلى نتائج مُرضية، وتم حل بعض نقاط الخلاف، ونقاط أخرى تم ترحيلها للمستقبل، وهكذا، وبعد توقيع المحضر المشترك بفترة زمنية أخذ مساره في أروقة الدولة، وصدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٣) في ١٤٢٥/١/١٧هـ ينص في فقرته الأولى على: "**تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري**".

وفي فقرته الثانية: "**تدير الهيئة أعمالها وفق معايير تجارية. . . مع ضوابط**".

في الفقرة ثالثاً: "**يتشكل لهيئة الطيران المدني مجلس إدارة من ممثلين للأجهزة الحكومية ذات العلاقة، وممثلين للقطاع الخاص**".

في الفقرة رابعاً: "**تحتفظ الهيئة بإيراداتها وتصرف منها مباشرة على مصروفاتها التشغيلية والاستثمارية، وتخفض المبالغ المعتمدة لها في الميزانية العامة للدولة سنوياً بما يعادل إجمالي إيراداتها المتحققة بنهاية السنة المالية الأخيرة**".

في الفقرة الخامسة: "**تعمل الهيئة على تنمية إيراداتها وتحقيق التمويل الذاتي الكامل لمصروفاتها التشغيلية والاستثمارية، ويوقَف كل دعم لها في الميزانية العامة للدولة مع نهاية السنة المالية العاشرة، اعتباراً من سنة الأساس كحد أقصى**".

الفقرة عاشراً هي التي فتحت أبواب التطور الحديث في الهيئة، وفيها: "**يضع مجلس إدارة الهيئة الهيكل الإداري والدليل التنظيمي اللذين يتناسبان والتوجهات الجديدة لجهاز الهيئة**". وأضيفت جملة غير مُلزمة ولكن مجاملة حكومية "**ويمكن للمجلس أن يسترشد بالتنظيم الإداري المرفق**"، وبالطبع يمكن ألاّ يسترشد؛ وهذا ما حدث.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء

الرقم : ________
التاريخ : / / ١٤هـ
المرفقات : ________

عاشراً : يضع مجلس إدارة الهيئة الهيكل الإداري والدليل التنظيمي الذي يتناسب والتوجهات الجديدة لجهاز الهيئة. ويمكن للمجلس أن يسترشد بالتنظيم الإداري المرفق بهذا المحضر (المرفق ١) .

والله الموفق .

الهيئة العامة للاستثمار	مجلس القوى العاملة
المستشار / عبدالعزيز بن عبدالله البصيلي	الأستاذ / مشعل بن محمد العتيبي

وزارة الاقتصاد والتخطيط	وزارة المالية
الأستاذ / مساعد بن عبدالله الحميدان	الأستاذ / عبدالعزيز بن عمير العمير
	الأستاذ/ خالد بن عبدالرحمن المشاري

وزارة الخدمة المدنية

المستشار / عبدالله بن راشد السنيدي	الدكتور / عبدالله بن محمد الحميدان

رئاسة الطيران المدني

الكابتن/ عبدالعزيز بن حامد نقادي	المستشار/ خالد بن محمد الناصري	الدكتور/ محمد بن أنور نويلاتي

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء

المستشار / صالح بن سيف العبيسي

٧

صورة ضوئية لصفحة التوقيعات على مسودة القرار الذي موجبه تحولت رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة.
ويلاحظ أن المؤلف هو رئيس المجموعة من الطيران المدني.

كان صدور هذا القرار يوماً مجيداً في تاريخ الطيران المدني السعودي، وجاء تتويجاً لأعمال استمرت أكثر من ربع قرن، تمسّك القائمون على هذا المرفق جيلاً بعد جيل بأنه لا يوجد بديل ولا صيغة لإعادة تنظيم المرفق إلا بهذه الصيغة التي توجد هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالمرونة الإدارية والمالية وترجع إلى مجلس إدارة من القطاع الحكومي والخاص في أعمالها، وعندما تغيرت المفاهيم في الدولة، تم لهم ما سعوا من أجله، وأستذكر الموظفون، كثير من الزملاء والرؤساء السابقين لهذا المرفق الذين تمسكوا ودافعوا ونافحوا عن هذه المفاهيم منذ حادث الترايستار المشؤوم؛ منهم من انتقل إلى الرفيق الأعلى، ومنهم من تقاعد، وأقلية موجودة في الخدمة، أكرمني الله من فضله أني مثلت الرئاسة باعتباري رئيس الفريق الذي وقع مسودة القرار الكريم المشار إليه.

٢ القرار رقم (٣٣) في ١١/٢/١٤٢٦هـ:

مثّلتُ رئاسة الطيران المدني في الاجتماعات المؤدية إلى صدور القرار رقم ٣٣ في ١١/٢/١٤٢٦هـ. وقد كلف القرار السابق هيئة الخبراء في الفقرة ثامناً بما يلي:

"تعِدّ هيئة الخبراء ـ بالاشتراك مع جهاز الطيران المدني ووزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة ووزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية ـ مشروع تنظيم الهيئة العامة للطيران المدني، تحدد فيه أهداف الهيئة، واختصاصاتها وصلاحيتها، وأعضاء مجلس إدارتها واختصاصات المجلس، وفقاً للتوجه الذي تضمّنه تقرير اللجنة التحضيرية للجنة الوزارية للتنظيم الإداري تمهيداً لإصداره".

في الشهر التالي، استدعتنا هيئة الخبراء لإعداد مسودة قرار لمجلس الوزراء يحدد اختصاصات الهيئة وأهدافها وصلاحيتها، وباعتبار أنهم الجهة المسؤولة، كانوا يستعجلون إتمام المهمة، وبدأت العمل معهم فوراً ومعي المستشار

القانوني، وقدمت وجهة نظري في مشروع متكامل، وكنت باعتباري رئيس الفريق أستشهد بالأنظمة الدولية وتوصيات المنظمة الدولية للطيران المدني في دعم وجهة نظرنا، واستمرت الاجتماعات قرابة عام كامل، وكانت طويلة ومتعبة، وأحتاج أن أبرر كل نقطة من نقاط اختصاصات الهيئة والأدلة على ذلك.

قام رئيس الطيران المدني بتوجيه خطابات إلى عدد من المسؤولين والوزراء لدعم وجهة نظرنا في هذه الاجتماعات، وأذكر أنني قمت معه بزيارة بعض المسؤولين والوزراء لتدعيم وجهة نظرنا وحشد التأييد في مسودة هذا القرار.

وصدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٣٣) في ١١/٢/١٤٢٦هـ.

المادة الأولى :

احتوت على التعريفات.

المادة الثانية :

نصت على أنه تنشأ بموجب هذا التنظيم هيئة عامة تسمى الهيئة العامة للطيران المدني، تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة والاستقلال المالي والإداري، ومقرها الرئيس في مدينة جدة، تؤول إلى الهيئة جميع الأموال الثابتة والمنقولة الخاصة برئاسة الطيران المدني، وتتحمل جميع الالتزامات المترتبة على رئاسة الطيران المدني.

المادة الثالثة :

تعمل الهيئة على أسس ومعايير تجارية، وتتمتع بالصلاحيات التي تمكنها من القيام بمسؤولياتها وأداء مهماتها على أكمل وجه، بما يحقق أمن الطيران المدني وسلامته، وتطوير صناعة النقل الجوي ونموها في إقليم المملكة.

المادة الرابعة :

لها أهمية خاصة؛ لأنها توضح الغرض العام من إنشاء هذه الهيئة، وهو تنظيم قطاع الطيران المدني وصناعة النقل الجوي وتنميتهما وتطويرهما في إقليم المملكة، وتفعيل إسهاماتهما الوطنية وتهيئتهما كعنصر جذب استثماري للقطاع الخاص الوطني والأجنبي باعتبارهما رافداً مهماً من روافد الاقتصاد الوطني.

وللهيئة في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلي: وهي ثمانية عشر نشاطاً، يتراوح بين وضع اللوائح التنفيذية المنظمة لقطاع الطيران المدني وصناعة النقل الجوي في إقليم المملكة، والإشراف عليها، وتشمل أيضاً بناء المطارات وتطويرها وإدارتها وتشغيلها وتأهيلها والإشراف على العاملين فيها.

وتقوم أيضاً بإنشاء نظم الملاحة الجوية وتطويرها وإدارتها وتشغيلها وصيانتها، وإجراء الفحص الجوي لهذه الأجهزة، ولها تخطيط الحركة الجوية في إقليم المملكة وإدارتها، بما يحقق سلامة الأجواء وانسياب الحركة الجوية والاستخدام الأمثل لها.

وللهيئة أيضاً صلاحية إصدار تراخيص العاملين في قطاع الطيران المدني وشهاداتهم، وتراخيص إصلاح محطات إصلاح الطائرات المدنية.

والهيئة لها أن تقوم بالتحقيق فنياً في الحوادث والوقائع التي تقع للطائرات المدنية في إقليم المملكة.

ولتحقيق أهدافها؛ للهيئة المشاركة في عمليات البحث والإنقاذ فيما يتعلق بالطيران المدني، والإشراف على تنفيذ خدمات الإطفاء والإنقاذ في مطارات المملكة، والتأكد من مواءمتها متطلبات الأنظمة المحلية والدولية المعتمدة.

وللهيئة تطبيق اتفاقيات النقل الجوي بين المملكة والدول الأخرى، ولها إصدار التراخيص اللازمة لمؤسسات وشركات صناعة الطيران المدني والنقل الجوي في المملكة، بما في ذلك تراخيص تشغيل مؤسسات وشركات الطيران الوطنية والأجنبية، وتشغيل خطوطها المنتظمة وغير المنتظمة.

ولها إصدار التراخيص اللازمة لمؤسسات وشركات الشحن الجوي والخدمات الأرضية والخدمات المساندة في المملكة، ووضع القواعد المنظمة لذلك، وتنظيم أنشطة النقل الجوي الخاص في إقليم المملكة.

وللهيئة اعتماد تعريفات النقل الجوي للركاب والبريد والمراقبة والتفتيش في مجال اختصاصها على عمليات مؤسسات وشركات صناعة الطيران والنقل الجوي الوطنية والأجنبية العاملة في المملكة، وتوقيع الجزاءات النظامية.

أيضاً للهيئة تطبيق الأحكام والقواعد الدولية الخاصة بأمن الطيران المدني وفقاً لأحكام معاهدة شيكاغو، وتنفيذ القواعد المنصوص عليها في البرنامج الوطني لأمن الطيران.

وأيضاً للهيئة تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها للعمل في مختلف قطاعات الطيران المدني، من خلال الكليات والمعاهد، وإصدار التراخيص الفنية اللازمة، وختاماً تمثيل المملكة في منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمات الإقليمية والدولية.

توسعت في ذكر ما ورد في المادة الرابعة بشكل مختصر للإيضاح أن اختصاصات الهيئة التي توصلت لها اللجنة واسعة للغاية وتغطي أنشطة مختلفة، بعضها كان يزاحم الطيران فيها أجهزة حكومية أخرى بدون سند نظامي، وبعضها

كان يمارس الطيران دوره فيها بالاجتهاد، ولكن المادة الرابعة شملت وبشكل كافٍ المسؤوليات المناطة بهذه الهيئة.

المادة الخامسة :

عن تشكيل مجلس الإدارة باعتباره السلطة العليا المهيمنة على شؤون الهيئة وإدارتها وتصريف أمورها، ووضع السياسة العامة التي تسير عليها وتحديد صلاحيات واسعة للمجلس.

المادة السادسة :

تحدد صلاحيات مجلس الإدارة في ستة عشر بنداً مختلفاً.

المادة السابعة :

تنظم ضوابط اجتماعات مجلس إدارة الهيئة المكان والزمان، وسريان القرارات، وتفويض الصلاحيات لعضو من المجلس أو أكثر.

المادة الثامنة :

يكون للهيئة رئيس يعين بأمر ملكي هو المسؤول التنفيذي عن أداء الهيئة، وتتركز مسؤولياته في الإشراف على أعمال الهيئة وإدارتها، وتم تنظيم عشر نقاط مفصلة تشمل هذه الصلاحيات.

المادة التاسعة :

حددت موارد الهيئة بالمبالغ التي تخصصها لها الدولة، والإيرادات التي تستوفى نظير الخدمات التي تقدمها الهيئة، وما يقبله مجلس الإدارة من هبات، وما يقرر مجلس الإدارة إضافته كموارد أخرى.

◆ **المادة العاشرة :**

تعمل الهيئة على تحصيل جميع إيراداتها بدون استثناء أو تمييز لأي جهة أو ناقلة عن غيرها فيما تدفعه مقابل استخدام الأجواء ومرافق الطيران المدني واستفادتها من الخدمات والأعمال التي تقدمها الهيئة، وأكدت هذه المادة على احتفاظ الهيئة بإيراداتها وأن تصرف منها مباشرة.

◆ ونصت المادة الثانية عشرة أن يخضع المنسوبين لأحكام نظام العمل والعمال ونظام التأمينات الاجتماعية.

◆ **والمادة الثالثة عشرة :**

أعطت لديوان المراقبة العامة الحق في مراقبة الحسابات، وأن يتولى مراجع خارجي أو أكثر مراجعة الحسابات.

هذا باختصار أهم ما جاء في قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣، الذي بعد أن وقعنا المحضر أخذ دورته، وصدر قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ في ١٤٢٦/٢/١١هـ. وحسب علمي لا يزال سارياً حتى الآن.

٣ القرار رقم (م/٤٤) في ١٤٢٦/٧/١٨هـ:

أثناء ما كنت أعمل على مسودة القرار السابق الخاص بالتنظيم الخاص بالهيئة العامة للطيران المدني واختصاصاتها، كان هناك فريق آخر يعمل على مشروع نظام الطيران المدني من قطاع السلامة والمقاييس، وبالمشاركة مع الاستشاري المسؤول عن برنامج التحول الإستراتيجي.

وأخذ مشروع النظام الدائرة الكاملة للتشريع، من خلال عرضه على مجلس الشورى ومناقشته هناك، وقد طلب مني معالي الرئيس شرح مجهوداتنا مع هيئة الخبراء حول تنظيم الهيئة إلى لجنة النقل في مجلس الشورى، حتى تكون

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء

الرقم: ________
التاريخ: / / ١٤هـ
المرفقات: ________

مجلس الوزراء للنظر في الموافقة عليه بالصيغة المرافقة لهذا المحضر.

ويرى مندوبا وزارة المالية، ومندوب وزارة الخدمة المدنية إضافة عبارة (المرتبة الممتازة) إلى صدر المادة (الثامنة) من مشروع التنظيم لتصبح كالتالي: " يكون للهيئة رئيس بالمرتبة الممتازة، وهو المسؤول التنفيذي عن أداء الهيئة... الخ ". كما يرون تضمين قرار مجلس الوزراء الذي سيصدر بإقرار تنظيم الهيئة العامة للطيران المدني العبارة التالية: " تقوم الهيئة بالتنسيق مع وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية عند إعداد سلم رواتب منسوبيها ، ومع وزارة المالية عند إعدادها للوائحها المالية بما يتفق والهدف الأساس من تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة تدير أعمالها وفق معايير تجارية".

والله الموفق .

وزارة المالية
خالد بن عبدالرحمن العشاري

محمد بن عبدالعزيز الرويس

وزارة الدفاع والطيران
فهد بن أحمد السديري

وزارة الخدمة المدنية
عبدالله بن سعد الفصيلي
٢٥/٦/١٤٢٥هـ

هيئة الطيران المدني
خالد بن محمد الناصري

د. محمد بن أنور نويلاتي
١٥/٦

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء
عبدالعزيز بن عبدالرحمن السحيباني

٦

صورة ضوئية لمسودة القرار رقم (٣٣) الذي حدد تنظيم واختصاصات الهيئة العامة للطيران المدني.
ويلاحظ توقيع المؤلف، يسانده المستشار القانوني.

الصورة واضحة لديهم عند مناقشة مشروع النظام، حتى لا يكون هناك تعارض، ويخرج النظام بالشكل المأمول منه دافعاً لتطوير القطاع والاقتصاد ككل، ووجه الخطاب رقم ١٨٣٨ بتاريخ ١٤٢٥/٢/٢٠هـ إلى رئيس لجنة النقل بمجلس الشورى لهذا الغرض؛ وكان هذا في النصف الأول من ١٤٢٥هـ.

صدر نظام الطيران المدني بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٤) في ١٨/٧/١٤٢٦هـ من أربعة عشر باباً، ويشتمل على مائة وثمانين مادة، تغطي كل الجوانب التشريعية في مجال الطيران المدني.

بعد انقضاء سنوات طويلة على هذه القرارات الملكية الكريمة، سواء بمرسوم ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء، يدرك المرء أهميتها المتزايدة على مر السنين في إنشاء أرضية نظامية صلبة تستطيع أن تحافظ على سلامة وأمن الطيران المدني، وفي الوقت نفسه تفتح الباب أمام الاستثمارات الوطنية والدولية في هذا القطاع، في بيئة واضحة معالمها، ومحددة سلفاً المسؤوليات فيها، القرارات الثلاث فتحت آفاق المستقبل لهذه الصناعة، وتمكينها من أن تأخذ دور المحرك للاقتصاد الوطني وتساعد على تنميته، بالإضافة إلى تنمية القطاع نفسه.

قبل هذه القرارات الثلاثة السامية كانت بيئة الطيران المدني النظامية بدائية وغامضة، تعتمد على الاجتهادات وتخلو من الأنظمة المحلية، إلا من مرسوم ملكي من عهد الملك عبد العزيز ـ طيب الله ثراه ـ، وقرارات وزارية متفرقة من صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران ـ رحمه الله ـ، لا ترقى إلى أن تكون تنظيماً متكاملاً، أو نظاماً شاملاً أو مترابطاً. وكان الاعتماد أيضاً على استخدام تنظيمات دول أخرى.

القاعدة القانونية الصلبة هذه من ضمن جوانبها الإيجابية أنها مكّنت قطاع السلامة والمقاييس من اعتماد اللوائح التنفيذية المنظمة للقطاع على أسس قانونية ونظامية واضحة وسليمة، وتعديلها باستمرار وتحديثها كإجراء داخلي.

خامساً: عوامل من داخل الطيران المدني أكملت حل المعضلة

أحد جوانب معضلة إعادة تنظيم الطيران المدني هو أن أنظمة الدولة كانت تعطي اللجنة العليا للإصلاح الإداري وسكرتاريتها الحق وحدها في إعادة تنظيم الدوائر الحكومية، وفي الناحية الأخرى، قناعة القائمين على مرفق الطيران المدني أن إعادة التنظيم يجب أن تكون مع جهات ذات خبرة دولية وإلمام بتعقيدات هذا العمل وحاجته إلى تنظيم ديناميكي يمكنه من الاستجابة الصحيحة لحاجة هذا القطاع.

البداية كانت في قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) في ١٤٢٥/١/١٧هـ، والذي نصت المادة العاشرة فيه:

"أن يضع مجلس إدارة الهيئة الهيكل الإداري والدليل التنظيمي اللذين يتناسبان والتوجهات الجديدة لجهاز الهيئة".

قررت الهيئة الاستعانة بالاستشاريين الأجانب في وضع أسس برنامج للتحول الإستراتيجي بشكل متكامل، وتحرير قطاع الطيران وقياس الأداء في المطارات، وفي هذه الأثناء، وُضع الهيكل الإداري والدليل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتحقيق هذه الأهداف.

الاستشاريون في أمور الإستراتيجية والإدارة والاقتصاد يتم استقطابهم والتعاقد معهم عندما يقرر العميل البدء في عملية تغيير واسعة أو تحديث منظومة، ويمكن تلخيص المنهاج على أنه تقييم دقيق للوضع السائد من جميع جوانبه، واقتراح أفضل حلول ممكنة من خبرات الآخرين، أو بالاسترشاد بتجارب الآخرين، وكيف الطريق للوصول إلى الوضع المثالي، يتفرع من هذا مهام محددة في الفروع وآليات لضبط عملية التحول، مثل مكتب لإدارة التحول، وما يستجد من معطيات في المشروع الرئيسي.

مجال الاستشارات الاقتصادية والإستراتيجية في العالم يسيطر عليه عدد محدود من الشركات العملاقة التي تمتلك قاعدة معلومات وشبكة متعاونين حول العالم، مع قدرات تقنية عالية، أهم هذه الشركات (ماكينزي)، (مجموعة بوسطن)، (بوز آلن هاميلتون)، وشركات ألمانية، وآخرون لا يتعدى عددهم أصابع اليدين، وبعضهم ذوي طبيعة مالية واقتصادية متخصصة.

قضيت عدة سنوات في الإشراف المباشر واليومي على أعمال الاستشاريين، وشهدت مرحلة التفاوض معهم، وتخطيط المشروع وأهدافه مع أكثر من شركة، أهمها (بوز آلن)، ومع (ماكينزي) ـ لم نوقع معهم ـ، و(هاي جروب) في مجال الموارد البشرية، أشرفت على العقد الأول مع (بوز آلن) من الألف إلى الياء، والجزء الأكبر من العقد الثاني معهم أيضاً، وفاوضت في التعاقد معهم عليه، وأشرفت على استشاري محلي أحضر خبراء وأساتذة من جامعة (هارفارد) وجامعة (*MIT*)، وأشرفت على استشارة (جامعة تاليس)؛ وبالتالي كونت فكرة جيدة عن هؤلاء المتخصصين وطريقة عملهم وأهم مزاياهم وعيوبهم الرئيسة.

الاستشاريون من (بوز آلن) جميعهم تقريباً حاصلون على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من واحدة من أهم عشر جامعات في أمريكا، وجامعة في

أسبانيا، وجامعة في فرنسا، وجامعة إنجليزية، ويعملون في بيئة داخلية تنافسية؛ لا يستمر مع الشركة إلا صاحب قدر عال من الانضباط.

١ أهم مزايا الاستشاريين:

الاستشاريون لهم العديد من المزايا والإمكانيات، وقدرات عميقة تساعدهم في المشاركة بشكل بناء؛ وأهمها:

- عقلية منفتحة للنقاش والأفكار، وتقبّل وجهات النظر المتضاربة بسلاسة، وصهرها جميعاً في بوتقة واحدة؛ للوصول للأهداف المتفق عليها. ولديهم قوالب فكرية وأشكال جاهزة، يقربون الفكرة لها ثم يضعوها في تلك القوالب، غالبيتهم يتّبعون الأسلوب الراقي في النقاش الموجود في ساحات الجامعات الغربية العريقة في مرحلة الدراسات العليا.
- تحليل وتفكيك أعقد المواقف الاقتصادية والمالية والإدارية، وإرجاعها إلى مكوناتها الأساسية، وتقديمها للعميل بصورة مبسطة؛ لتمكينه من اختيار أفضل الطرق للسيطرة على موقف معقد، باستخدام الأشكال البيانية، والعروض المرئية المبهرة، والنسب المئوية والجداول.
- القدرة على استحضار خبرات الآخرين المشابهة في أماكن أخرى من العالم، وبناء عليه يقدمون الحل الأمثل للمعضلة أو التوصية بالحل المثالي، وذلك لانتشار مكاتبهم حول العالم والخبراء في التخصص الدقيق المطلوب، وقدرتهم على التعاقد لفترات قصيرة جداً مع خبراء في أدق التخصصات وإحضارهم إلى موقع العمل.
- استخدام تقنية المعلومات بصورة فعالة وسريعة، وتطويع التقنية في أعمالهم، وجميعهم لديهم تدريب عال في هذا المجال، ويعتبر الكمبيوتر الشخصي أداة لكل شيء في أعمالهم، وحرصهم على التوثيق من خلاله.

- الزي الغربي الرسمي كاملاً يعكس ثقافة الانضباط التي يتحلّى بها هؤلاء الاستشاريون في التوقيت والعمل عموماً.

٢ أهم عيوب الاستشاريين:

للأسف يتصف الاستشاريون في الإستراتيجية والإدارة بعدد من العيوب الرئيسية، لعل من أهمها:

- خلق بيئة وحالة من الاعتماد عليهم، لأنه مع الوقت يزداد اعتماد العميل غير الحصيف على أسلوب وتقارير الاستشاري، ويبدأ في الابتعاد عن الواقع الفعلي، والركون إلى الواقع الافتراضي السهل الذي يوجده الاستشاري في قاعات الاجتماعات، الاستشاري في النهاية تاجر، بضاعته هي حل المشكلات؛ وبالتالي كلما طالت المشكلات وتعقدت كلما ازداد الاعتماد عليه، وبالتالي لجأ العميل للعالم الافتراضي المليئ بالأشكال البيانية والمناقشات الراقية.
- الالتزام بجدول زمني صارم بعد التعاقد، وخاصة في العقود الكبيرة، وعدم الاكتراث للمشكلات التي تظهر وخاصة ذات الطبيعة الإنسانية، أو التوقف للمراجعة، وإعادة النظر للتغلب على المشكلات التي تظهر في الطريق، وهم أصلاً غير متواصلين مع الغالبية من أفراد المنظمة وعلاقتهم بالرؤساء فقط أصحاب القرار النهائي.
- طريقة كتابة تقارير الاستشاري هي من نقاط قوته، تصبح عند الخلاف من عيوبه، لأن الاستشاريين عموماً يكتبون التقارير على شكل عروض تُقرأ أفقياً وعامودياً في نفس الوقت، ومتسلسلة على هذا الشكل.

وهذا طبعاً من المهارات المميزة لديهم التي تساعد في إبهار العميل، وعند الاختلاف لا يستطيع العميل مجاراتهم وانتقاد هذه التقارير بكفاءة.

- الاستشاري غير مسؤول عن نجاح أو فشل العمل والخطط والأفكار التي يقدمها، ولا حتى من الناحية الأدبية ولا الشكلية، لأن هذا كله من مسؤولية العميل الذي قبل هذه الخطط الإستراتيجية، بل ربما أن الاستشاري يُمنّي النفس بالعديد من المشكلات التي تطيل عمر التعاقد.

خلاصة القول:

أن الاستشاري له مزايا وله عيوب، ولكن في كل الأحوال يمكن أن ينجز ويبدع إذا كان الإشراف عليه دقيقاً وعالياً، وكلما كان المشرفون على أعمالهم متمكنون من العمل، يعطي نتائج ممتازة، والحذر كل الحذر إذا تم استخدام الاستشاري أداة لتمرير مصالح فئة أو دعم الشللية، أو لتمرير قرارات هامة لأغراض ما.

٣ بوز آلن هاميلتون:

وقع اختيار معالي رئيس الطيران المدني على الاستشاري العالمي (بوز آلن هاميلتون)[١]؛ وهي من الشركات المعدودة في العالم، وتميل إلى أنها المفضلة لدى القطاع الحكومي أكثر من المؤسسات المالية مثل (ماكينزي)، طبعاً قدراتهم تغطي طيفاً كاملاً من الخدمات الاقتصادية والهندسية والإستراتيجية... إلخ.

وكانت الشركة في السنوات القليلة السابقة هي الاستشاري لإعادة تنظيم الضرائب في الولايات المتحدة؛ وفي المملكة كانت الاستشاري لإنشاء هيئة الاتصالات وشركة الاتصالات السعودية والجهات المرتبطة بهم، مثل عربسات وغيرها، ولهم تواجد قوي مع جلالة ملك الأردن مباشرة، وفي لبنان ودولة الإمارات، حيث تقع مكاتبهم الإقليمية.

(١) تغير الاسم التجاري في المملكة عدة مرات منها: «بوز آند كومباني» و«إستراتيجي آند».

يختلف العقد في الدراسات الإستراتيجية عن بقية العقود الأخرى، لأنه في البداية لا بد من الاتفاق على حجم العمل، وماذا سوف يورّد من خدمات وتقارير، وهذه تبدو سهلة، ولكن على الطبيعة هي عملية مشتركة بين العميل والاستشاري، يطوران هذه المفاهيم سوياً، في الطيران المدني كان النقاش يقوده شخصان فقط، معالي الرئيس، وكاتب هذه السطور، وأثناء النقاش كان الاستشاري من قبيل النوايا الحسنة يقدم دعما فنيا في بعض الأمور، ويقدم استشارات مجانية خاصة في موضوع نظام الطيران المدني، ويقدم رؤيته مكتوبة عن دور الطيران المدني في الاقتصاد، مثل التاجر الشاطر الذي يعطيك نموذجا أو عينة من البضاعة أو العطر قبل الشراء، وبعد عدة أشهر تم التعاقد معهم، ونظراً لأن المبلغ الأساسي للعقد من صلاحيات صاحب السمو وزير الدفاع والطيران ـ رحمه الله ـ، لم نحتج إلى أكثر من عرض، وكان عرضاً وحيداً، وكان الاختيار الطبيعي أن أُشرف على العقد، خاصة أن الهيكل التنظيمي كان هو حجر الزاوية في المشروع.

وكنت بالإضافة إلى حصولي على درجة الدكتوراه، وخبراتي، فقد سبق أن حصلت على شهادة في الإستراتيجية من جامعة كولومبيا العريقة في نيويورك، الأمر الذي جعلني مؤهلاً بشكل استثنائي للإشراف على أعمالهم وتوجيهها، وكنت بالإضافة إلى إشرافي على العقد مسؤولاً عن مهام محددة في داخل العقد وخدمات محددة، وبعد التوقيع على العقد تم إشعارهم رسمياً بذلك.

قامت الرئاسة بتنظيم قرار إداري على شكل تعميم حرصاً على مشاركة الجميع، ورفع درجة الشفافية، بعد صدور القرار رقم ١٣ في بداية ١٤٢٥هـ بتحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة، وبالتعميم جاء إنشاء فرق عمل متخصصة وذلك:

- لتفعيل ذلك القرار.

- والعمل مع الاستشاري لوضع إستراتيجية تحرير قطاع الطيران.
- ووضع هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ تلك الإستراتيجية.
- وتعديل أساليب وإجراءات العمل المعمول بها حالياً تدريجياً.

وكان رقم القرار ٨٨٦ في ١٤٢٥/٣/١٩. وأوضح القرار (التعميم) أن دوري شخصياً هو أني منسق المشروع وأمثل حلقة الوصل بين الاستشاري وفرق العمل المختلفة ولجنة الإشراف والتوجيه، وأتحمل المسؤوليات التالية:

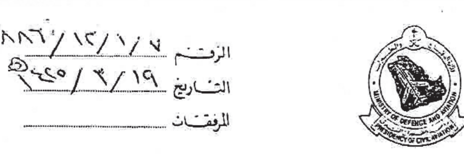
- تيسير وتسهيل عمل الاستشاري.
- ضمان اتساق مختلف نشاطات المشروع وانتظامها.
- مراقبة تقدم النشاطات التحليلية بصفة خاصة، ومراحل المشروع عامة.
- رفع تقارير عن تقدم العمل إلى لجنة الإشراف والتوجيه مع التوصيات اللازمة.
- التصديق على دفعات الاستشاري المالية حسب الإنجاز.
- علاوةً على ذلك، كنت المسؤول عن الفريق المخصص لإعداد الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل الجديدة والتحول التدريجي نحوها.

من خلال العمل مع الاستشاري استطعنا تفصيل دور الهيئة الناشئة وظيفياً وتقسيمه إلى ثلاث وظائف رئيسية أو ثلاث مهام رئيسية:

- **الوظيفة الأولى :**

وظيفة تنظيمية، وتُعنى بتنظيم إصدار تصاريح الناقلات الوطنية وتنظيم سوق النقل بحيادية كاملة، والتحكيم بين شركات الطيران والعناصر الفعالة وفقاً لأنظمة متخصصة تطورها الهيئة لحفظ حقوق الدولة والأطراف العاملة في هذه الصناعة.

المملكة العربية السعودية
وزارة الدفاع والطيران
رئاسة الطيران المدني


الرقم ٧/١/١٣/٨٨٦٦
التاريخ ١٩/٣/١٤٢٥هـ
المرفقات ....

إن رئيس الطيران المدني

بناءً على الصلاحيات المفوضة له نظاماً بالقرار رقم ٥٢٢/١١/٧/٤/١/١ وتاريخ ١٤٢٤/٤/١١هـ .

وبعد الإطلاع على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٣ وتاريخ ١٤٢٥/١/١٧هـ القاضي بتحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة للطيران المدني ذات شخصية إعتبارية وإستقلال مالي وإداري ، ورغبة في تفعيل هذا القرار من خلال رسم إستراتيجيات عمل ووضع هيكل إداري قادر على تنفيذ تلك الإستراتيجيات وتعديل أساليب وإجراءات العمل المعمول بها حالياً بصورة تدريجية تستجيب مع المتغيرات والتطلعات من تحويل الرئاسة إلى هيئة ولا تؤثر على سير العمل وتوظيف الأنماط المناسبة من الأنظمة التي تخدم هذا التوجه تمهيداً لعرضها على مجلس إدارة الهيئة لإعتمادها ، وحيث تقرر الإستعانة بشركة إستشارية (بوز ألن وهاملتون) تعمل جنباً إلى جنب مع فرق متخصصة من الرئاسة لإعداد خطط العمل الإستراتيجية للهيئة .

ولما تقتضيه المصلحة العامة .

(يقرر ما يلي)

اولاً : تشكيل فرق العمل المتخصصة للمشاركة في إعداد الدراسات الإستشارية مع الشركة الإستشارية (بوز ألن وهاملتون) بحيث يكون لكل فريق عمل رئيس وأعضاء من ذوي الإختصاص ويحدد رئيس الفريق مواعيد وجدول أعمال الفريق وترفع تقارير الفريق بإسمه.

فريق العمل	رئيس فريق العمل
عمليات المطارات	المهندس . مازن أبو الهدى خاشقجي
الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل	الدكتور . محمد أنور نويلاتي
الشئون المالية	محمد عبدالله السحيلي
النقل الجوي	طلال محمد كابلي
سلامة الطيران والمقاييس	الكابتن . عبدالعزيز حامد نقادي

صورة ضوئية للقرار (التعميم) الذي يوضح مسؤوليات المؤلف في إعادة الهيكلة ووضع الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل في الهيئة الجديدة.
صفحة (١)



ثانياً : يتولى فريق العمل المسئوليات التالية :

- توفير المعلومات المطلوبة للإستشاري ومساعدته في الحصول على المعلومات من مصادرها .
- المشاركة في النقاشات وإبداء الرأي .
- مساعدة الإستشاري في تحليل المعلومات وتحديد الحلول .
- تسيير وتسهيل عمل الإستشاري .

ثالثاً : على رئيس كل فريق تقديم أسماء أعضاء فريق العمل معه لإستصدار قرار بهم .

رابعاً : نظراً لأن عمل الشركة الإستشارية يحتاج إلى منسق متفرغ يمثل حلقة الوصل بين الإستشاري وفرق العمل ولجنة الإشراف والتوجيه لمشروع إعادة الهيكلة يكلف مدير عام التنمية التجارية والممتلكات د. محمد أنور نويلاتي بالعمل كمنسق للمشروع ويتولى المسئوليات التالية :

- تيسير وتسهيل عمل الإستشاري .
- ضمان إتساق مختلف نشاطات المشروع وإنتظامها .
- مراقبة تقدم النشاطات التحليلية بصفة خاصة ومراحل المشروع بصفة عامة .
- رفع تقارير عن تقدم العمل إلى لجنة الإشراف والتوجيه ورفع التوصيات .
- التصديق على دفعات الإستشاري المالية حسب إنجازاته مقارنة بجدول العمل .

خامساً : تعمل هذه الفرق في اطار من توجيه لجنة الإشراف والتوجيه لمشروع الهيكلة وفق الآلية المتفق عليها .

سادساً: يبلغ القرار لمن يلزم لإنفاذه .

والله الموفق ،،، .

رئيس الطيران المدني

م/عبدالله بن محمد نور رحيمي

PO-HE-AR-31

صورة ضوئية للقرار (التعميم) الذي يوضح مسؤوليات المؤلف في إعادة الهيكلة ووضع الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل في الهيئة الجديدة.
صفحة (٢)

الوظيفة الثانية :

وظيفة تشغيلية، وتُعنى بتشغيل شبكة مطارات المملكة بما يكفل أمن وسلامة الطيران وفق أسس تجارية.

الوظيفة الثالثة :

وظيفة خدماتية، وتُعنى بتقديم خدمات متكاملة لدعم منظومة الطيران المدني، ومنها خدمات المراقبة الجوية، وخدمات الإطفاء والإنقاذ؛ علاوةً على الخدمات التي تُمكن الهيئة من عملها من دعم هندسي أو تطوير موارد بشرية وأنظمة معلومات.

بالإضافة إلى إستراتيجية فتح القطاع، وتحرر قطاع الطيران اقتصاديا، والهيكل التنظيمي الذي سوف نعرضه في الفصول التالية، فإن المشروع قام أيضاً بثلاثة أعمال قياسية رئيسية وهي:

الأول: برنامج قياس عمليات المطارات:

وهذا البرنامج يحدد أوجه القصور في عمليات وقدرات المطارات من الناحية الفنية، ومن ثم وضع خطة متكاملة لصيانتها وتشغيلها؛ والإعداد لخطط تمويل إنشاء وتحديث المطارات على المدى الطويل. وأذكر أن الاستشاري استقطب خبيرا من الجنسية الإيطالية، وكان رجلاً يحب الدعابة والظُرف والنكات طوال الوقت.

الثاني: برنامج قياس خدمات الملاحة الجوية:

وهذا البرنامج وضع معاييراً عالية للسلامة وضمان الامتثال لها، ثم وضع برنامجاً متكاملاً للتحديث من النواحي الفنية والبشرية.

الثالث: برنامج قياس تقنية المعلومات:

حيث أوضحت الدراسات القياسية افتقار رئاسة الطيران المدني إلى العديد من أنظمة المعلومات الضرورية والهامة لإدارة منظومة مطارات حديثة أو تنفيذ المهام المنوطة بها.

الخلاصة:

أرجو أن أكون قد أوضحت أن تحويل رئاسة الطيران المدني من جهاز حكومي تقليدي إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تعمل على أسس تجارية كانت عملية طويلة ومعقدة. وهذا كان الفصل الأول فيها، وهو الإطار المؤسّس بالقرارات السامية بعد أن تغيرت السياسة الاقتصادية في البلاد واعتماد الخصخصة، والانضمام لمنظمة التجارة العالمية.

ولم تندفع الهيئة لإعداد هيكل تنظيمي باستخدام أقرب برنامج حاسوب أو رسام متميز يوضح المدراء وغيرهم، بل اعتمدت على عملية تفاعلية توضح أهداف إستراتيجية لقطاع الطيران المدني ككل، وخطط طويلة الأمد للجهاز نفسه، وعلى ضوء ذلك توضع الخطوط العريضة للتنظيم، حيث سيكون هناك عقد آخر لإعداد الدليل التشغيلي لهذا الهيكل التنظيمي، وتشرفت أني كنت مسؤولاً في المقدمة عن هذه الأنشطة؛ وفي مرحلة إعداد الدليل التشغيلي للتنظيم من عشرة أجزاء، أني كنت المسؤول عنه أيضاً.

وقد دافعت عن التنظيم في اجتماعين لمجلس الإدارة بتقديم عروض مرئية للمجلس الموقر، وهذه التجربة هي التي كسرت القيود، وأصبح تعديل الهيكل التنظيمي من أعمال الهيئة، بموافقة مجلس الإدارة، والتعديل نفسه يتم بناء على الدليل التشغيلي، واليوم تعتبر هذه من من البديهيات والأمور المسلّمة، ولكن على مدى ربع قرن كانت من الأمور شبه المستحيلة.

هذا خلاصة ما عملنا من أجله، وتحقق بفضل الله على مراحل، بالإضافة إلى إنشاء الشركات الحكومية التي تم وضع أُسُسها في برنامج التحول على مدى عشر سنوات، أهمها: المرسوم الملكي رقم م/٧٨ في ١٤٢٩/١١/٢٠هـ بإنشاء شركة الطيران المدني السعودي القابضة، ومن منتصف ٢٠١٦م بدء تشكيل الشركات تباعا مثل: شركة مطارات الرياض (*RAC*) في ٢٠١٦/٧/١م وشركة الملاحة الجوية في رمضان ١٤٣٧هـ.

الباب الثالث

ملامح من إستراتيجية تحرير قطاع الطيران المدني من ٢٠٠٤م

تمهيد

تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة يجب أن يُفهم في إطاره العام، وتحرّك المنظومة الحكومية نحو تفعيل دور القطاع الخاص والإنعاش الاقتصادي وزيادة الفعالية التي تأتي معه.

قطاع الطيران المدني عندما تحُدّه القيود النظامية والتشريعية يشبه العملاق النائم الذي يستهلك الكثير من الموارد ليبقى على وجوده، ويمكن إذا استيقظ هذا العملاق أن يوفر دفعة قوية ومستمرة للاقتصاد بصورة مباشرة وغير مباشرة، لأن الطيران المدني يُطلب لذاته، باعتباره قطاع كبير وهام في الاقتصاد، ويُطلب باعتباره محرك ووسيط لتطوير قطاعات أخرى، بمعنى: هذا القطاع يتمازج مع نمو الحركة الاقتصادية باعتباره جزء منها، وينمو القطاع نتيجة لذلك، قليل من القطاعات الاقتصادية الرئيسية تحظى بهذه الصفات، وهي نابعة من تأثيره على العرض والطلب في المشهد الاقتصادي ككل.

تسعى الدول إلى تحرير قطاع الطيران المدني وجعله مرتبطاً بعوامل السوق، وتقليل التدخل التشريعي والتنظيمي لتحقيق العديد من الأهداف العامة، أهمها:

تخفيف المساعدات والدعم الحكومي من الخزينة العامة للناقل الوطني والمطار الوطني، والاكتفاء بدعم برامج محددة ولمدة محددة. وتهدف الدول من خلال تحرير القطاع إلى دخول ناقلات جوية جديدة، واستحداث مسارات جوية جديدة، وزيادة الخدمات الأرضية والمساندة وتنوعها، مما يؤدي إلى انخفاض في أسعار التذاكر.

وتحرير القطاع يؤدي أن تركز هيئات الطيران على دورها الرقابي والتشريعي، ورفع قدراتها في هذا المجال التي هي مهمتها الأساسية في المقام الأول، وإخراجها تدريجياً من الأنشطة التي يمكن للقطاع الخاص القيام بها بكفاءة وفعالية أكبر، وتكلفة أقل، وأرباح تصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

السياسة العامة في المملكة العربية السعودية مع الألفية الجديدة كانت للتوجه نحو دعم جهود الخصخصة كما جاء في اعتماد هذه السياسة بالمرسوم الملكي رقم (١-٢٣) في ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، وبعد ذلك انضمت المملكة إلى منظمة التجارة العالمية في ٢٠٠٥م، وتشجيع انتقال الأفراد والبضائع بين الدول، وبالتالي، كان من الطبيعي البدء في تحرير قطاعات رئيسة من الاقتصاد لإحداث التغيير المطلوب وإضفاء الفعالية والحداثة على الحركة الاقتصادية في البلاد، ودفع درجة النمو الاقتصادي اعتماداً على مجهودات القطاع الخاص، وكانت استراتيجية تحرير قطاع الطيران متميزة وفريدة ونابعة من دراسة الوضع القائم والاستفادة من تجارب الدول الأخرى.

وقبل أن نبدأ في سرد بعض تفاصيل استراتيجية التحرير الاقتصادي والمالي والتنظيمي والتشغيلي هذا القطاع الحيوي، نؤكد على أننا في كل ما سيرد في هذا الباب عن الإستراتيجية والتحول، نقتبس بتصرف وبفهم عام من اتجاهات دراسات (بوز آلن). كما نعتمد على ما قالته الدراسة ليس نصا ولا تحويراً، ولكن على ما تم فهمه وإتاحته لجميع من عمل فيها، ودون ذكر لأرقام.

أولاً: الوضع السائد في منظومة الطيران المدني

في منتصف العام ٢٠٠٤م بدأت عملية إعداد الإستراتيجية الشاملة لتحرير قطاع الطيران المدني، وهذه الإستراتيجية وضعت مسودتها شركة (بوز آلن)، التي سوف نقتبس شيئاً من أعمالها التي تشكل مئات الصفحات، وكنت المشرف على أعمالهم بالكامل في هذه الفترة. والاقتباس ليس نقلاً حرفياً ولكن لإيصال الأفكار العامة، والتي أصبحت معلومات متاحة في الفضاء العام.

في البداية خرجت من الرئاسة عشرات الخطابات بتوقيع معالي رئيس الطيران، موجهة إلى وزراء وأمناء المدن الرئيسية، ومدراء عموم الشركات الحكومية الكبرى، يخبرهم أن الرئاسة في إطار تحولها إلى هيئة عامة تسعى إلى رسم استراتيجية شاملة للطيران المدني، وتطالب بآرائهم ومرئيات الجهات التي يمثلوها، والشيء نفسه على كبار المسؤولين داخل الطيران المدني نفسه، جميع الخطابات فيها تقديم للاستشاري، وأن مندوب الرئاسة هو الدكتور محمد أنور نويلاتي، وتفاصيل عن أرقام هاتفي وعنواني البريدي.

عملنا أكثر من مائة مقابلة في فترة زمنية قصيرة، وتشمل أمراء ووزراء ورجال أعمال مهمين، بعض هذه المقابلات استغرقت يوماً كاملاً، مثلما حصل مع أرامكو ومع الخطوط السعودية، وبعضها ساعة من نهار، وكنا نعمل حتى في عطلات نهاية الأسبوع وفي المساء، وأحياناً نبدأ المقبلات في جدة ثم الرياض ثم الدمام ثم الإحساء، وتخصيص المساء للسفر والنهار كله للاجتماعات؛ وهكذا ...

وكانت نتائج هذه المقابلات تُفرّغ أولاً بأول بصورة مدروسة، ويثار حولها النقاش وإبداء الآراء، أتيحت لي في هذه الزيارات مقابلة أعداد كبيرة من الناس ودخول وزارات وشركات، وكانت تجربة شائقة، ولاحظت انخفاض الوعي العام عن دور الطيران المدني والمطلوب منه، وأكثر النقاشات تتوجه إلى الشكوى من خدمات شركات الطيران، أو اتجاه الكثير إلى الاستماع منا.

١ العيوب السائدة في القطاع في ذلك الوقت:

نتيجة للتراكمات عبر السنين، كان الوضع السائد حينئذٍ فيه الكثير من العيوب على ضوء تنامي السياسة الحمائية من الدولة، والمعونات المفتوحة للقطاع، وغياب الأدوات الرقابية والسياسة التشريعية الواضحة، ومن أهم هذه العيوب:

١ تزايد الدعم المباشر من الدولة للناقل الوطني وللمطارات، لأنه بالإضافة إلى أن الدولة تموّل بالكامل شراء الطائرات الجديدة بدون تحميل خزينة الناقل الوطني أي أعباء، فقد امتد الدعم ليشمل آليات وسبل مختلفة تشمل كافة أنواع الإعفاءات، والتي من المتوقع أن تزداد مع الزمن وليس العكس.

الاستثمارات المالية في المطارات وتطوير شبكة المطارات في تزايد، وهناك حاجة ملحّة لتطوير منظومة لمطارات، لرفع طاقتها الاستيعابية، ورفع درجات السلامة مع النمو المضطرد في قيمة تشغيل وصيانة المطارات، والشيء نفسه ينطبق على منظومة الملاحة الجوية وتجهيزاتها.

هذا الدعم على ضخامته من المتوقع أن يزداد، ويمكن أن يتضاعف إذا استمرت السياسات نفسها التي تحرم الدولة من أن تضع هذه الموارد في مسؤوليات أخرى.

٢ النمو المتزايد في منظومة الطيران المدني في دول الخليج العربي، حيث شهدت خططاً ناجحة لتوسعة المطارات للعمل كمطارات محورية وليس لخدمة بلادها المحدودة العدد والمساحة، ولكن تتغذى على السوق السعودي العملاق، وخاصة رحلات الحج والعمرة وحركة العمالة. صاحب ذلك بناء الناقلات العملاقة، وأصبحت سياسة معلنة أن هذا التمدد لخدمة السوق السعودي الذي كان رائداً في السنوات السابقة وأصبح تُكبّله القيود.

من قبيل الاستطراد، أذكر قصة تقريباً في ١٩٨٨م:

اصطحبني الشيخ ناصر العساف ـ رحمه الله ـ معه في سيارته الخاصة لاستقبال وفد من شيوخ الخليج، وقابلنا في صالون الطيران الخاص الأستاذ رضا حكيم ـ رحمه الله ـ، وكان المسؤول الثاني في الخطوط السعودية، ودار الحديث عن هذه الشركة الخاصة الجديدة التي تريد حقوق نقل، وأنها ملكية خاصة للشيوخ ولديها أربع طائرات «إيرباص» مؤجرة، واجتمع رأي الاثنين ـ رحمهما الله ـ أنها أشبه بنزوة سوف تنتهي بعد مدة؛ وهي صرخة احتجاج ضد شركة طيران الخليج من قبل الشيوخ وأدائها المتردي حينئذٍ، وتكلم الاثنان عن المطار الصغير الذي تعمل منه الشركة، وهو مطار دبي الدولي صغير الحجم، وأن هذه مغامرة اقتصادية محدودة، ومن نافلة القول أن الأمور تطورت إلى عكس هذا التوقع حيث أن الشركة هي الإماراتية، والمطار الذي تعمل منه هو مطار دبي، الذي أصبح الأول في الشرق الأوسط.

٣ الزيادة الكبيرة في أعداد السكان في المملكة من ٤٪ إلى ٥٪ تقريباً سنويا بموجب بيانات هيئة الإحصاء، مع اعتماد الشعب على السفر الجوي واعتبار النقل الجوي من ضرورات الحياة، خاصة على ضعف البدائل الأخرى، ونظراً لاتساع المساحة الجيوغرافية للدولة فإنه كان من المتوقع لو استمر الوضع في زيادة السكان كما هو أن يتم تحويل الجزء الأكبر من طائرات أسطول السعودية لخدمة الخطوط الداخلية.

٤ عيوب اقتصادية رئيسية كانت سائدة في منظومة النقل الجوي:

أظهر التحليل الكمّي الذي قامت به (بوز آلن) ولن ننشر تفاصيله، والمبني على المعلومات الأولية التي جمعناها لتكلفة المسارات الجوية ومقابلات المسؤولين، وسوف نشرح المنهاجية لاحقاً، أن أكثرية هذه العيوب مثبتة رقمياً أو بالملاحظة المباشرة، ونذكر منها:

- انخفاض الكفاءة الاقتصادية والفعالية في النقل الداخلي.
  - استخدام الطائرات العريضة لتسيير رحلات قصيرة.
  - الاستمرار في خدمة المحطات غير المجزية اقتصادياً.
  - عدم ملاءمة جداول الرحلات لحجم الحركة الفعلي.
- انخفاض الكفاءة الاقتصادية في النقل الدولي.
  - تقييد مستويات الخدمة بالاتفاقيات الثنائية.
  - تسرب حركة السفر من المملكة إلى دول الخليج المختلفة بأشكال متعددة لملاءمة الخدمة المباشرة منها للراكب.
- المعاملة غير العادلة التي تحصل عليها الخطوط السعودية.
  - لا تسدد الخطوط السعودية رسوم طيران فعلياً، بينما معدل الرسوم على الشركات الأخرى أعلى من المعدل في الدول العربية.

- تدفع شركات الطيران الأخرى مكوساً مادية مباشرة إلى الخطوط السعودية إذا تجاوزت حصتها من السوق حصة الثانية.
- لا تسدد الخطوط السعودية رسوم استخدام أرضيات المطارات أو إيجار المكاتب والمرافق والمخازن في المطارات حتى تصدر لها فواتير.
- تأرجح التكلفة والعائد بين المسارات المختلفة.
- هوامش الربح في المسارات إلى المحطات الإقليمية والخطوط إلى الدول المجاورة عالية جداً.
- انخفاض أسعار التذاكر على بعض المسارات الداخلية عن التكلفة.

٥ ضعف الإحصائيات في جهاز الطيران المدني.

ساهم عدم وجود إدارة فعالة للإحصاء ومنهاجية علمية للإحصاء في ضياع الفرص على تسجيل وتوثيق معدلات العبور، وضياع مبالغ كبيرة سنوياً.

٦ اللجوء إلى الأساليب اليدوية القديمة في تسجيل الرسوم والتعامل مع هذه الصناعة الحديثة بالأنظمة الحسابية والتسجيلية الحكومية القديمة.

اجتمع ضعف الإحصائيات وعدم وجود منهاج واضح مع الأساليب اليدوية للتسجيل والمحاسبة في ضياع آلية فعالة لتحصيل الدخل من الحركة الجوية، وضياع ثروة هباء نتيجة الإهمال.

٢ أهداف سياسة قطاع النقل الجوي في المملكة:

قام فريق البحث بتطوير خمسة أهداف رئيسية لقطاع النقل الجوي في المملكة، أخذها من مقابلات المسؤولين والسياسة العامة للدولة، ووثائق الحكومة المختلفة؛ وهي على النحو التالي:

١ ضمان خدمات النقل الجوي لجميع المواطنين:

- تجنب زيادة الأسعار في التذاكر المحلية على الدرجة السياحية.
- الاستمرار في الحفاظ على مستويات خدمات نقل جوي مقبولة في جميع المطارات حتى لو كانت غير مجدية اقتصاديا.

٢ المساعدة على تحقيق النجاح لبرنامج الخصخصة في الخطوط السعودية:

- حرص الدولة على جعل «السعودية» قوية وتنافسية ومكتفية ذاتياً وسوف يستمر توفر لها الموارد والدعم لإعادة هيكلتها وخصخصتها.
- البدء بخصخصة النقل الجوي الداخلي قبل التطرق إلى سياسات النقل الجوي الدولي.

٣ المساعدة على تحقيق الاكتفاء والتمويل الذاتي للهيئة العامة للطيران المدني كما جاء في منطوق قرار مجلس الوزراء رقم (١٣)؛ وهذا يعني:

- على الهيئة العامة للطيران المدني أن تصبح ذاتية التمويل بحلول ٢٠١٤م.
- على الهيئة العامة للطيران المدني إجتذاب الناقلات القوية والناجحة للمملكة.
- على الهيئة العامة للطيران المدني الإسراع في تحديث المطارات الدولية وتطوير قدراتها.

٤ **الوصول بيسر وسهولة إلى الأماكن المقدسة في مكة المكرمة والمدينة المنورة.**

٥ **إيجاد نظام عادل في معاملة شركات الطيران خاصة التي تعمل على الخطوط الداخلية وعدم اتباع سياسة تفضيلية للخطوط السعودية.**

- ضمان تعويض الناقلات التي تقدم الخدمة لخطوط ومسارات غير مجدية اقتصادياً، واعتبارها خطوط خدمة للمجتمع وتعويضهم عنها.
- تنظيم وجدولة حركة الطيران في المسارات الداخلية لتجنب المنافسة على الخطوط التي فيها الحركة ضعيفة.

المملكة العربية السعودية
وزارة الدفاع والطيران
رئاسة الطيران المدني



الرقم ٧/١/١٢/٧٤٤٤
التاريخ ٢٥/١١/١٤٢٥هـ
المرفقات ....

برقية عاجلة

معالي وزير التخطيط والإقتصاد الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٣ بتاريخ ١٤٢٥/١/١٧هـ والذي أقر تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال مالي وإداري ، ونص القرار على أن تمارس الهيئة أعمالها من منظور يراعي اقتصاديات التشغيل .

وقد تعاقدت رئاسة الطيران المدني مع شركة إستشارية دولية هي شركة بوز آلن وهاملتون لتقديم المشورة في إعداد خطوات التحول نحو هيئة ووضع إستراتيجية متكاملة تأخذ في الإعتبار النواحي الإقتصادية وتوصي بالسياسات المناسبة في مجال الطيران تمهيداً لرفعها للمسئولين لإقرارها .

ونرى والرأي الأتم لمعاليكم بأن مساهمة وزارة التخطيط والإقتصاد لها أهمية كبيرة لكي تتمكن الرئاسة والجهة المتعاقدة معها أخذ متطلبات وزارتكم الموقرة في الحسبان عند إعداد هذه الدراسات . وأن تكون هذه المساهمة فعالة من حيث تقديم المعلومات الإقتصادية والتشغيلية اللازمة وفتح المجال أمام استخدام قاعدة المعلومات المتوفرة للوزارة علماً بأن الإستشاري المتعاقد مع الرئاسة ملتزم تعاقدياً بالحفاظ على سرية المعلومات التي يتحصل عليها أثناء أعداد الدراسة .

المملكة العربية السعودية
وزارة الدفاع والطيران
رئاسة الطيران المدني



الرقم ....
التاريخ ....
المرفقات ....

أرجوا التكرم بتعيين مسؤول أو أكثر ليكون بمثابة ظابط إتصال مع مشروع إعادة هيكلة الطيران المدني لتوفير وتنسيق المقابلات مع المسؤولين في الوزارة وسوف يكون مندوب الرئاسة هو مدير عام التنمية التجارية والممتلكات ومنسق مشروع إعادة هيكلة الطيران المدني د / محمد بن أنور نويلاتي .

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التحية والتقدير ،،،

رئيس الطيران المدني

٢٥ / ٤ / ١٤٢٥

المهندس / عبدالله بن محمد نور رحيمي

صورة ضوئية لأحد الخطابات، مثل عشرات أخرى تم توجيهها لأصحاب المعالي الوزراء والمسؤولين الحكوميين ورؤساء الشركات الكبرى، قبل وضع استراتيجية تحرير قطاع الطيران المدني.

ثانيـاً: منهاجية إعداد الإستراتيجية والوضع المقترح

هدفت إستراتيجية تحرير قطاع الطيران المدني إلى تحقيق الأهداف المحددة للقطاع، والتي تم استنباطها من الزيارات الميدانية، ومقابلة المسؤولين في مختلف قطاعات الدولة، والإطلاع على الوثائق الحكومية التي تحدد الأهداف الاقتصادية للدولة، وأهداف الدولة العامة، وتحليل تجربة كل من اليابان في عام ١٩٨٦م، أمريكا ١٩٧٨م، بريطانيا ١٩٨٠م، والبرازيل ١٩٩٢م؛ وتأثير تحرير القطاع في هذه التجارب على حركة الطيران والوضع الاقتصادي للدول، ونود أن نلفت نظر القارئ الكريم إلى أننا في كل ما نكتب عن الإستراتيجية والتحول نقتبس بتصرف وبفهم عام من اتجاهات دراسات (بوز ألن)، كما نعتمد على ما قالته الدراسة ليس نصا ولا تحويراً، ولكن على ما تم فهمه وإتاحته لجميع من عمل فيها.

١ خطوات المنهج المستخدم:

المنهج المستخدم يتكون من ست خطوات رئيسة هي:

١ تحليل الحالات المشابهة عالمياً؛ وهذا يشمل:

- اختيار حالة دول مشابهة.
- تحديد مستويات سياسات.
- تحليل تأثير سياسات تحرير القطاع.
- الدروس المستفادة من التجارب الدولية. وحددنا أربع تجارب رئيسة تدرس على محاور محددة.

٢ تركيب وتوليف خيارات لتحرير القطاع:

- تحليل ديناميكية السوق المحلي.
- تعريف وتوصيف الخيارات العامة لتحرير السوق المحلي.

٣ التنبؤ بالحركة الجوية المستقبلية:

- العلاقة بين الناتج الوطني وأعداد السكان.
- التحليل الكمي لحركة أسعار التذاكر.
- تحليل التغييرات التاريخية.
- تطوير سيناريوهات للتنبؤ.

٤ تقييم إقتصاديات المسارات (الخطوط):

- إفتراض معاملات حمولة الطائرة.
- إحتساب التكلفة إفتراضياً باستخدام نماذج تشغيل مختلفة.
- تحديد المسارات التي تنفع أن تخدمها الشركات المنتظمة، وتلك التي تخدمها الشركات ذات الطبيعة الإقتصادية المنخفضة.

٥ تقدير دعم الدولة:

- إحتساب الدعم المطلوب للمسارات غير الإقتصادية.

٦ تحديد أشكال وفرص الترخيص للناقلات:

- توقع أعداد الشركات التجارية على المسارات الاقتصادية.
- وضع توصيف لشكل هذه الشركات اقتصادياً.

أوصت الدراسة بإعطاء رخصتين لناقلتين وطنيتين بالإضافة إلى رخصة الخطوط السعودية، وإعطاء رخصة للنقل العارض في المناسبات مثل الحج والعمرة؛ وذلك حتى يتم فتح القطاع تدريجياً ومساعدة الناقلات الجديدة على الصمود والنجاح.

وسوف تحافظ الناقلات الثلاث على أسعار التذاكر الداخلية كما هي للدرجة السياحية، ويقتصر عملها في السنوات الثلاث الأولى على المسارات الداخلية. وإذا نجحت وركزت جهودها، يُسمح لها بالنقل إلى الدول المجاورة والمحطات الإقليمية والتي فيها هامش الربح عال للغاية؛ أي أنه بعد ثلاث سنوات يكون السفر الإقليمي بمثابة الجائزة.

قامت الدراسة بعمل تقسيم إفتراضي أفقي للبلاد بحيث تكون الخطوط السعودية في الجانب الغربي، وناقلة في الوسط مقرها الرياض، وناقلة في الجهة الشرقية مقرها الدمام.

التحليل الإحصائي أظهر أن السفر الداخلي يتركز في ثمان مسارات فقط، والمسارات الباقية يتم فيها السفر عرضاً بدرجات متفاوتة. وبعد أن تم حصر هذه المسارات أو الخطوط، أُطلق عليها «مسارات الخدمة الاجتماعية»، ويتم فرضها على الناقلات الثلاث بالتساوي. الأمر الذي يدعم دور الهيئة العامة للطيران باعتبارها الجهة المشرّعة والمشرفة على عمليات القطاع والرقابة عليه.

من أكثر الأمور المثيرة للجدل هي الخطوط غير المُجدية اقتصادياً، لأن الدولة تفرض أن يكون هناك سفر وخطوط جوية، حتى وإن كانت الكثافة

السكانية لا تشجع على ذلك. وهناك مطارات لا يسافر منها أحد إلا في المواسم والأعياد فقط. ومن قبيل الاستطراد، فإن الدولة في سنوات لاحقة قررت بدلاً مادياً يُعطَى للناقلات التي تخدم الخطوط غير المُجدية اقتصادياً، أو مسارات الخدمة الاجتماعية، تصل إلى ثلاثمائة مليون ريال في السنة.

اقترحت الدراسة أن تعمل الناقلات الجديدة الاثنتان (بنموذج الناقلات الاقتصادية *Low Cost Carrier*) بدلاً من نموذج (الشبكة المعتمدة *Network*).

تتميز الناقلات الاقتصادية أنها تطير بشكل ترددي بين نقطتين، وتستخدم طائرات إقليمية متوسطة الحجم لا تستهلك الكثير من الوقود، وخدماتها محدودة للراكب، ونظام تسعير التذاكر متطور إلى حد كبير بشرط ألا تكسر الحد الذي حددته الدولة للتذاكر السياحية.

٢ الترويج للإستراتيجية:

هذه هي المرة الأولى التي تخرج فيها سلطات الطيران المدني بخطة متكاملة لتنظيم القطاع وتمتد على سنوات عديدة. ومن شأن الخطة أن تلزم جهات كثيرة بأفعال وتعديل لسياساتها، وسوف يتدرج طرحها على المسؤولين حتى تصل إلى المجلس الاقتصادي الأعلى للبلاد. لذا، قبل وضعها موضع التنفيذ فقد كُلفنا أنا والاستشاري لشرح هذه الإستراتيجية لعدد محدود من الجهات ذات العلاقة؛ أخطر واحدة كانت الخطوط السعودية، لارتباط الإستراتيجية بعملهم وخططهم.

حضر كبار المسؤولين من الخطوط السعودية إلى مقر الرئاسة، وكنت أترأس مجموعة من الموظفين والاستشاري. ولكن انسحب الزملاء قبل دخول غرفة الاجتماعات لأن مسؤولي السعودية كان لديهم توجه مختلف وخطط على وشك تنفيذها، وكان الزملاء يخشون على علاقاتهم الخاصة مع مسؤولي الخطوط السعودية من عواقب هذا الاجتماع.

طبعاً لم يقبل المسؤولون الإستراتيجية التي أعددناها، وكان لديهم خطة متكاملة لإعادة تسيير الخطوط الداخلية بنظام ما يُعرف بالـ *Hub & spoke* وحددوا مطاراً في الشمال وآخراً في الجنوب، ولديهم دراسات تفصيلية. وانتقدوا الإستراتيجية بصورة شاملة، بعضها موضوعي وغالبيتها غير ذلك. والمسؤولون في الخطوط السعودية لديهم قدرات عالية في الاجتماعات والعروض المرئية والنقاش. وانتهى الاجتماع بدون أن نصل إلى نقطة التقاء، ولكنهم أخذوا علماً بالتوجه الجديد.

الاجتماع الرئيسي الثاني كان مع سمو مساعد وزير الدفاع والطيران لشؤون الطيران المدني، وكان في رمضان بعد الإفطار في منتجع درة العروس. وسأل سموه أسئلة تفصيلية عجزنا عن تقديم إجابات لبعض منها. وفي النهاية وافق سموه على الإستراتيجية بشكلها النهائي، وأعطى الضوء الأخضر لرئيس الطيران لرفعها إلى مجلس الإدارة لإقرارها قبل رفعها إلى المجلس الاقتصادي الأعلى لاعتمادها.

اجتمع مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني في قصر المعذر. وبرئاسة صاحب السمو الملكي ولي العهد وزير الدفاع والطيران ـ رحمه الله ـ، بدأ الاجتماع الذي تصدرت فيه إستراتيجية فتح القطاع جدول الأعمال، وكان اجتماعا صعباً، خاصة أن سموه كان رئيس مجلس إدارة الخطوط السعودية، وبعد مناقشات مطولة، وضع سموه ـ رحمه الله ـ مطالبات إضافية على الهيئة في عملها لمراعاة الحفاظ على مكتسبات الخطوط السعودية؛ وكان ـ رحمه الله ـ مُلماً بالتفاصيل الدقيقة لعمل الطيران المدني والخطوط السعودية.

واعتمد مجلس الإدارة الإستراتيجية، ورُفعت إلى المجلس الاقتصادي الأعلى الذي ما لبث أن اعتمدها.

وبدأت عملية شاقة في إعطاء الرخص للناقلات الجديدة، وتحصلت عليها (شركة سما) و(شركة ناس)، وحصلت (شركة الوفير) على ترخيص الرحلات العارضة، وبهذا بدأ عهد جديد للطيران المدني في بلادنا.

تجدر الإشارة إلى أن الخطوط السعودية استمرت في التحفظ على ما جاء في هذا، خاصة بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم ٩٠ في ١٦/٤/١٤٢٦هـ، وكتبت تحفظاً واضحاً مع لجنة النقل الجوي الداخلي في الهيئة، وبصورة خاصة على ربط فتح القطاع بالنقل على الخطوط الدولية، واستخدام مطار المدينة للرحلات الدولية، وكان لدينا لجنة مختصة معهم بهذا الشأن.

٣ ديناميكية التحول الإستراتيجي نحو الهيئة:

تشبه بداية عملية التحول الإستراتيجي في ١٤٢٥هـ عملية إدخال مريض إلى أجهزة الأشعة المغناطيسية التي تكشف الجوانب الخفيّة، بما في ذلك نقاط الضعف والقوة، بصورة لم نعهدها من قبل، وأوصت بإعادة النظر إلى الوضع القائم من منظار علمي في تفكيك العمل إلى عناصره الأولية بصورة متناسقة تساعد على نجاح الخطوات التالية، وتوصلنا في نهاية التعاقد الأوّلي مع الاستشاري إلى أن الخطوة التالية تحتاج إلى عقد رئيسي جديد يتركز حول النقاط الست التالية، والتي نوردها فيما يلي باختصار:

التحديث المؤسسي:

وهذا يشمل في شكل ومضمون الهيئة من خلال إعتماد الهيكل التنظيمي الرئيسي من مجلس الإدارة، وتحديد الأهداف المرحلية للمرفق، وإدخال الأنظمة المحاسبية للمرفق.

تحرير قطاع الطيران اقتصادياً:

وذلك بالمُضي قُدماً في إستراتيجية التحرير، وتحديث الإستراتيجية كلما دعت الحاجة، والبدء في برامج وضع أنظمة السلامة والنقل الجوي، وتقوية القدرات التشريعية والرقابية للهيئة على قطاع الطيران ككل.

التنظيم والموارد البشرية:

حيث يتم اعتماد الهيكل التنظيمي الذي يفرق بين الإدارات ذات الطبيعة التشريعية، والأخرى ذات الطبيعة العملياتية أو التشغيلية، والمجموعة الثالثة هي إدارات الخدمات المساندة، وتطوير تنظيم مع دليل متكامل يلحق به نظام مزايا ورواتب وظيفية جديد.

عمليات المطارات:

تحديد البدء في برنامج الإستثمار في المطارات بموجب المتطلبات، وتحديد برامج وخطط للصيانة والتشغيل، والعمل في إيجاد مصادر للتمويل طويلة الأجل للتحسينات الرأسمالية في المطارات.

تحديث الملاحة الجوية:

التركيز على إستراتيجية السلامة والفعالية لهذا القطاع، وتطوير برنامج للتحديث من جميع الجوانب.

تقنية المعلومات:

البدء في وضع خطة متكاملة لتحديث تقنية المعلومات، ثم إيجاد أفضل الطرق للتخطيط المرحلي والتنفيذ.

تم إعتماد الشكل الأساسي للتنظيم من قبل مجلس الإدارة، ولكن سوف نتحدث عن التنظيم بالتفصيل لاحقاً بشكل متكامل بعد إيضاح وجود حدثين أثّرا في برنامج التحول عموماً والتنظيم خصوصاً؛ وهما: العقد الجديد مع الإستشاري الرئيسي، وآخر للموارد البشرية. وإنشاء إدارة الموارد البشرية.

العقد الجديد مع الاستشاري:

أنجز الاستشاري نتائجاً باهرة في التعاقد الأول معه بداية ١٤٢٥هـ ووضع المحاور الستة التي أوردناها للعمل عليها في المرحلة التالية، وقمت تحت إشراف معالي الرئيس بوضع مجال العمل للعقد الثاني معه، الذي هو أكبر بكثير من العقد الأول، باعتباره ذو طبيعة تنفيذية ويحتاج إلى إعداد أكبر من الاستشاريين، العقد الجديد يشتمل على إنشاء مكتب إدارة التحول، وهو مكتب من الاستشاريين يدعمهم شباب من الهيئة لمتابعة المشاريع والمبادرات وتنسيقها بشكل دائم، وإصدار نشرة إخبارية باللغتين عن برنامج التحول؛ إلى آخره.

بعد أن انتهيت معهم على تحديد مجال العمل، وجهني معالي الرئيس أن أتصل مع الاستشاري المعروف (ماكينزي)، وكان يعرف المسؤول عنهم في الشرق الأوسط، وبدأت حوارا مكثفا معهم؛ ومنذ البداية حذروني أنهم لن يعطوني تسعيراً للمشروع إذا كان الهدف هو مقارنة الأسعار مع (بوز آلن) أو تمرير المشروع إلي (بوز آلن)، وكانوا مصرّين على هذه النقطة، المهم، وجهة نظري أننا إذا وجدنا الأفضل من الممكن أن نتحول عن (بوز آلن) في التنفيذ، وعقدت مؤتمرات حول الهاتف مع خبراء لهم في أوروُبّا، وقدموا لنا عرضاً مبهراً فعلاً ويتشابه في المضمون إلى حد كبير مع العرض المقدم من (بوز آلن) في الأدوات والشكل العام، وكان هذا في بداية عام ١٤٢٦هـ.

أشرفت على وضع منافسة بالأظرف المغلقة، والمتقدمين كانوا (ماكينزي)، (بوز آلن)، وشركة إستراتيجية ألمانية التي لم تدرس المشروع جيداً، وقدمت سعراً خارج نطاق المعقول، وكان سعر (بوز آلن) أقل من سعر (ماكينزي) للعقد الرئيسي الذي يتم من خلاله التحول، ومن الأمور التي لا أنساها أبداً أن المسؤول عن (بوز آلن) التفت إليّ وقال بثقة: "طبعاً هم أعلى من سعرنا بنسبة ثلاثين في المائة"؛ قلت: نعم، بالضبط هذه الزيادة؛ ولكن كيف عرفت؟، قال: "لأن سياسة التسعير لديهم معروفة لدينا، وهذا معناه أنك أعددت المنافسة بشكل دقيق أيضاً".

بعد الترسية طلبني معالي الرئيس وطلب أن أتفرغ لموضوع التنظيم وإعداد دليل التشغيل والموارد البشرية التي يشكل عملها قرابة سبعين في المائة من المشروع، وأن أترك الإشراف عن المشروع لزميل آخر، خاصة أن إنشاء مركز إدارة التحول يحتاج للتفرغ، وسيقوم به ذلك الزميل، وقد كان هذا في الجزء الأخير من ١٤٢٦هـ.

إنشاء إدارة الموارد البشرية

التنظيم من أهم عوامل التحول الإستراتيجي من الرئاسة إلى الهيئة العامة، وعماده إدارة الموارد البشرية.

ومع بداية مشروع التحول في ٢٠٠٤م كنت أعمل في وظيفة مدير عام التطوير الإداري، وهذا يشمل إدارة التنظيم، وتخطيط شؤون الأفراد في الرئاسة، ومشاريع المطارات الدولية، وكان لدينا إدارة موازية لشؤون الموظفين في الرئاسة، وإدارة مشاريع المطارات عملها مكمل لعملنا.

برنامج التحول يحتاج إلى إدارة فعالة للموارد البشرية تستخدم المنهاجيات الحديثة، والمفاهيم السائدة في هذا الحقل؛ ليتمكن

القطاع من دعم الاستشاري في برنامج التحول، وللأسف الأفراد المؤهلون للعمل كانوا قليلين جداً، يُعدون على أصابع اليد الواحدة؛ وأكثرهم وصلوا إلى سن التقاعد المبكر ويرغبون في ترك العمل من مشاريع المطارات الدولية، وكان العمل يتضاعف في الشكل والمضمون.

وافق معالي الرئيس أن أنشر إعلانا في الصحف لوظيفة شاغرة باسم اختصاصي موارد بشرية، وأخرى لكبير اختصاصيي الموارد بشرية، مع وصف وظيفي محكم، ومن عشرات المتقدمين الذين قابلتهم اخترت واحداً أو اثنين، وكان لدي موافقة مسبقة أن أضعهم على الوظيفة المناسبة في نظام مشاريع المطارات بشكل استثنائي، واستمر النقص، خاصة أن معالي الرئيس بدأ يسند إليّ مهام في مجال الموارد البشرية بشكل متزايد، ومشروعات جانبية إستهلكت كثيرا من الوقت والجهد، أذكر منها مشروعين للإيضاح.

- **المشروع الأول : برنامج دعم مشروع تطوير مطار الملك عبد العزيز بالكفاءات :**

واجه العاملون في مشروع تطوير مطار الملك عبد العزيز الدولي مشكلة نقص الكفاءات الهندسية العالية التأهيل، والموظفين المؤهلين للتوثيق والدعم الفني، وكان للمشروع أهمية وطنية وأولوية كبيرة، وضعنا برنامجاً لاستقطاب الكفاءات مع شركة محلية في برنامج ذي طبيعة رائدة، استطعنا استقطاب مهندسين من جنوب أفريقيا، التي كان كثير من المهندسين من أصل أوروبّي يرغبون في الهجرة المؤقتة منها بعد تغير الوضع السياسي هناك، وبرواتب معقولة، ومن تركيا وبريطانيا وكندا والفلبين وغيرها.

وكان الأورُوبيّون والكنديون يحصلون على رواتب أقل من دخلهم ليكونوا بالقرب من مكة المكرمة ولو لمدة عام، أما الأتراك كانوا يقولون أنهم يودون أن يكونوا قرب المدينة، واستقطبنا قرابة أربعين مهندساً، منهم أساتذة جامعات واستشاريين من أعلى المستويات، وأشرفتُ على سلامة الإجراءات والاختيار لكل واحد منهم، وتم ترسيمهم على وظائف مشاريع المطارات الدولية، وكان البرنامج في عام ١٤٢٧-١٤٢٨هـ.

- **المشروع الثاني : جهود إعادة تنظيم الصيانة والتشغيل في مطار الملك عبد العزيز الدولي :**

وزيادة مساهمة إدارة المطار في ذلك، ضمن عملية إعادة تنظيم، وأشرفت على عملية اختيار خبرات وطنية متميزة لدعم أعمال الصيانة والتشغيل في المطار، وأيضاً تم التوظيف على نظام مشاريع المطارات الدولية، وشكل المشروعان كمية عمل وتفاصيل كبيرة ورحلات عمل.. إلخ.

بالعودة مرة أخرى إلى الإعلان في الصحف لاستقطاب موظفين في الموارد البشرية، أذكر أنه ضمن المتقدمين موظفون من الخطوط السعودية، أحدهما كان قد اقترب من التقاعد المبكر، والثاني غاضب من الإدارة، وحافظت على التواصل معهم، واقترحت للرئيس أن نطلب إعارة عدد من الموظفين المتخصصين في الموارد البشرية من الخطوط السعودية بشكل سنوي.

ورفض معاليه رفضاً تاماً، ولكن بعد عدة أشهر من الإقناع وازدياد ضغط العمل بشكل هائل، وافق بشرط أن نكتب لصاحب السمو مساعد وزير الدفاع والطيران، ولا نكتب مباشرة للخطوط لطلب إعارة الموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن الخطوط السعودية كانت متقدمة في هذا المجال، ولديها متخصصون في كل فرع من فروع الموارد البشرية مؤهلون جيداً، وكانت الفكرة أن الخطوط

السعودية تدفع أجورهم ونحن نعطيهم مكافأة مقطوعة في نهاية المدة، ووافق سمو الأمير بالبرقية رقم ٩٠٦ في ١٤٢٦/٢/٢٣هـ، ووجه معالي الرئيس خطابه إلى مدير عام الخطوط السعودية بإعارة أربعة موظفين، وأن أقوم أنا الدكتور محمد نويلاتي باختيارهم.

وقد وصل العدد لاحقاً إلى تسعة موظفين، كنت أقابلهم بصورة خاصة في مقهى في المساء لإجراء المقابلة الأولية معهم، وكان هناك منسّق لعملية الاختيار، وهو الموظف الذي استجاب لإعلان الصحيفة، كان الزملاء من الخطوط السعودية متقوقعين، لم يندمجوا مع موظفي الهيئة، ولكن يؤدون المطلوب منهم إلى حد كبير، وقدراتهم وعلمهم على درجة طيبة من المهنية، أكثرهم ظل معنا سنة واحدة ولم يستمر؛ إلا اثنين أو ثلاثة تم تجديد أعارتهم، وبدأنا في توظيف أفراد جامعيين ومهندسين في الإدارة الصناعية من نقطة البداية، وعندما بدأ الخريجون من برنامج الابتعاث بالوصول، استقطبنا أعداداً كبيرة من المؤهلين إلى إدارة الموارد البشرية، وواكب ذلك بداية العمل مع الاستشاري في العقد الثاني، والذي كان معظمه على تفاصيل التنظيم وإعداد الوظائف وعلاقتها ودليل إجراءات التنظيم، وهي أعمال تحتاج إلى متابعة وعمل كبير.

وقد ساعد الإخوان المعارون من الخطوط السعودية معنا بفعالية، وكذلك الشباب الذين وظفناهم حديثاً، كانت تجربة تعليمية وتدريبية لها وزنها، وأكثرهم اليوم مدراء ومسؤولون لهم وزنهم في هذا المجال.

ثالثاً: التنظيم

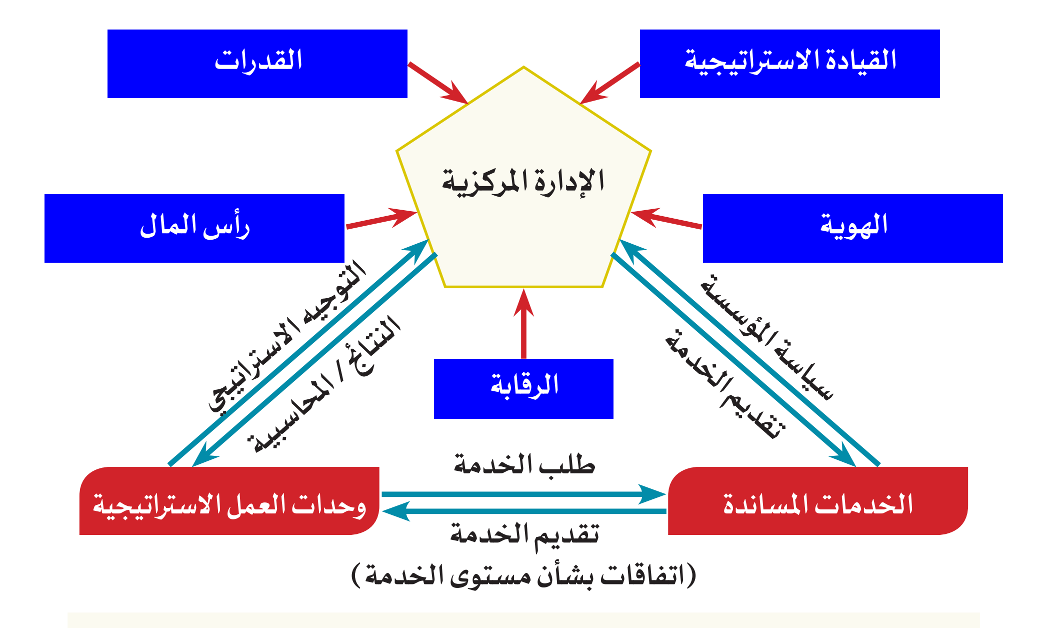
عملية التنظيم لدى منشأة هي عملية تفاعلية لتحقيق الأهداف والرؤية الموضوعين، وهي عملية تتأثر بالمعطيات والقيم والمفاهيم التي تشكل المنشأة وبيئتها، يخطئ الكثيرون عندما يتناولون موضوع التنظيم بشكل خاص، وأنه كتابة وإعداد هياكل تنظيمية وتوزيع للسلطات، وكان من أبرز فوائد الاستعانة بالاستشاري الدولي هذا هو تبسيط مفاهيم التنظيم، وكيفية إعداده للمسؤولين في الطيران المدني.

أثناء دراسة الدكتوراه، وقع اختياري على موضوع (التطوير التنظيمي *Organizational Development*) وهو مدخل سلوكي لفهم التنظيم، وبعد أن قطعت شوطاً فيه تعثرت عملية جمع المادة العلمية ولم أستمر، ولكن ترَكَت عندي فهماً عميقاً وتقديراً لآلية التنظيم، وقضيت سنوات طويلة مسؤولاً عن التنظيم في رئاسة الطيران المدني، وأضيفت بعد ذلك مهمة التنظيم في مشاريع المطارات الدولية، والآن الفرصة للعمل مع الاستشاري لوضع هذه الخبرة في خدمة الهيئة الجديدة، وكنت مسؤولا عن وضع التنظيم واجراءات العمل، وقبل أن نضع الهيكل التنظيمي قمنا بزيارة عدد كبير من الشركات الحكومية والعملاقة في المملكة، وخرجت عشرات الخطابات لهذا الغرض.

العقد الأول للاستشاري تضَمّن أسس التنظيم والشكل التنظيمي للمستوى الأول والثاني، وقد قدمت عنه عرضا مرئيا لمجلس الإدارة، وطالب المجلس إدخال تعديلات، وبعد أن تم إدخالها، قدمت عرضاً آخراً وتم اعتماده.

أثناء العقد الثاني للاستشاري، كنت مسؤولاً عن إعداد ما مجموعه عشرة أدلة تنظيمية، دليل تشغيلي لكل وحدة، وأسس عملية التسكين وآلياتها، وسوف أقدم الخطوط العريضة لما تم إنجازه لاحقاً.

والشكل التوضيحي رقم (١)، يوضح التفاعل بين ثلاث جهات، هي الإدارة المركزية، والتي تؤثر وتتأثر بوحدات الأعمال الإستراتيجية، وأيضاً تؤثر وتتأثر بالخدمات المساندة، والأخيرتان تؤثران وتتأثران ببعضهما البعض، وهذا الشكل يوضح الطبيعة التفاعلية للتنظيم الجديد وهو مقتبس من أعمال (بوز آلن)، ولكن بطريقة أكثر فهما وأسهل إيضاحا وأقرب للواقع.



شكل رقم (١)

آلية عمل الهيكل التنظيمي الجديد (بتصرف من أعمال بوز آلن)

المملكة العربية السعودية
وزارة الدفاع والطيران
رئاسة الطيران المدني



الرقم ٨٦١٤/١٢/١/١٧
التاريخ ١٥/٨/١٤٢٦هـ
المرفقات ....

سعـــــادة رئيس شركة أرامكو السعودية الموقر

السـلام عليكم ورحمـة الله وبركـاته ...

إشـارةً إلـى قـرار مجلس الـوزراء المـوقر رقـم (١٣) بتـاريخ ١٤٢٥/١/١٧هـ الخاص بتحويل رئاسـة الطيران المـدني إلـى هيئـة عامـة ذات شخـصـية اعتبارية واستـقلال مـالي وإداري وقـرار مجلـس الـوزراء المـوقر رقـم (٣٣) بتـاريخ ١٤٢٦/٢/٢١هـ والذي تم بموجبه اعتماد التنظيم الجديد للهيئة العامة للطيران المدني الأمـر الذي يتطلب إعـادة هيكلة رئاسـة الطيـران المـدني بمـا يتوافـق مـع القـرارين المُشـار إليهما أعلاه ، وحتى يتـم ذلـك يتـوجب الاستفـادة مـن خبـرات الـشـركات والمؤسـسات المتميزة بالمملكـة والاطـلاع علـى هياكلهـا التنظيميـة وتوزيـع المهـام الأسـاسية لإداراتهـا والاستفادة من خبراتهـا فـي هـذا المجـال مـن خـلال تطبيق مبـدأ الإقتـداء بالنمـاذج .

ومن مبـدأ التعاون وتحقيق المـصلحـة الوطنيـة سـيقوم فريـق عمـل مـن المختـصين لدينا بزيارتكـم فإننـا نأمل مـن سـعادتكم التكـرم بتعميـد مـن يـلزم بالتنـسيق مـع منسـق مـشـروع إعـادة هيكلـة الطيـران المـدني الدكتـور / محمـد بـن أنـور نـويلاتي علـى الهـاتف رقـم ٦٤٠٣٢٦٢ حـول تحديـد الموعـد المناسـب للزيـارة وبمـا يتناسب مع الارتباطات العمليـة للمختصين لديكم .

وتقبـلوا تحيـاتي وتقديري ،،،

رئيس الطيـران المـدني

م . عبـدالله بن محمـد نـور رحيـمي

صورة ضوئية لنموذج من عشرات الخطابات التي خرجت من الهيئة للاستفادة من خبرات الكيانات الاقتصادية قبل وضع الهيكل التنظيمي للهيئة، ويظهر موقع المؤلف من هذه الجهود.

النشاطات التي تقوم بها الهيئة تم تجميعها وتنسيقها في أربع مهام رئيسية؛ كما جاء في دراسة (بوز آلن) وأصبحت من الركائز التي يعتمد عليها توزيع العمل والمهام في الطيران المدني وتشمل:

- **المهمة الأولى : الإدارة المركزية :**

وهذه تشمل إدارات مثل: القانونية، المُراجع الداخلي، المنظمات الدولية، التخطيط الإستراتيجي، التواصل.

- **المهمة الثانية : وحدات الأعمال الإستراتيجية :**

وهذه تشمل: كل مطار دولي وحده، والملاحة الجوية، والمطارات الداخلية.

- **المهمة الثالثة : النشاطات التشريعية والتنظيمية :**

وتشمل: تنظيمات النقل الجوي، والسلامة، والمقاييس.

- **المهمة الرابعة : وحدات الخدمات المساندة :**

حيث تشمل: الهندسة، وإدارات الموارد البشرية، والثالثة للخدمات الإدارية.

أود أن استطرد عن دور الإدارة المركزية والمبررات لاستخدام نموذج وحدات العمل الإستراتيجية، وكيف يتلاقى هذا مع الإدارة المركزية ـ وهذا مأخوذ بتصرف من مكاتبات شركة (بوز آلن) ـ.

أ وظائف الإدارة المركزية:

١ القيادة الاستراتيجية؛ وتهدف إلى:

- توفير الرؤيا والقيادة للنمو.
- توفير الابتكار والتفكير المتطور.

من الناحية العملية لتحقيق ذلك عليها :

- تطوير إستراتيجية الأعمال.
- الاستعداد لعمل تغييرات في التوجه الإستراتيجي طبقا للحاجة.
- توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
- دعم الابتكار.

٢ الهوية:

- وضع هوية تجارية واضحة وقوية لكل وحدة أعمال.
- تطوير الرؤية المشتركة.

من الناحية العملية لتحقيق ذلك :

- تطوير الهوية للمنشأة.
- الاستمرار في تبنّي الهوية.
- تمثيل المجموعة أمام الآخرين.

٣ القدرات:

- العمل على توزيع القدرات على مستوى الوحدات العملية، والتأكد من وصولها إلى كل مستويات التنظيم.

من الناحية العملية يشمل :

- تطويع التقنية والأدلة التشغيلية لذلك.
- تأصيل مبدأ التعليم في المنظمة.
- تأصيل مبدأ المشاركة في المعلومات.

٤ رأس المال:

- توزيع الإعتمادات.

وهذا يشمل من الناحية العملية :

- إستراتيجية مالية.
- إيجاد نظام موارد واقتراض.
- دعم وتطوير أنظمة انتقال الأموال.

٥ الرقابة:

- القيام بالرقابة لمصلحة مجلس الإدارة.
- إدارة المخاطر.

من الناحية العملية تشمل :

- إدارة المخاطر المالية وغيرها.
- قياس والإبلاغ عن التغيرات.
- دعم اتخاذ القرار.

قبل أن نشاهد كيف يتقاطع نموذج وحدات العمل الإستراتيجية مع النقاط الخمس التي توجز دور وظائف الإدارة المركزية، لا بد من إلقاء الضوء على بعض أهم صفات ومميزات هذا النموذج، ووصف النموذج.

ب وحدات العمل الاستراتيجية:

وحدات العمل الاستراتيجية يمكن أن تكون شركات مستقلة في المستقبل؛ لأنها وجدت استجابة لأعمال السوق، وهي تواجه المنافسة وعوامل السوق التي تجبرها على تطوير قدراتها، هذا النموذج يسمح للقيادات التركيز على

الرؤية الاستراتيجية للأعمال، ودعم القرار في الاتجاه الاستراتيجي الصحيح، وتساعد على زيادة العقلانية في اتخاذ القرار على مختلف المستويات في المنظمة، وتهيئة الأجيال الجديدة من القادة بإيجاد البيئة المناسبة لذلك.

يتقاطع نموذج وحدات العمل الاستراتيجية مع الوظائف الخمس الاستراتيجية للإدارة المركزية على النحو المبسط التالي، وهذا مأخوذ من أعمال (بوز آلن) بتصرف، وهذا للإيضاح.

- القيادة الاستراتيجية في نموذج وحدات العمل، تكون من خلال وضع استراتيجية عامة ومبادرات متعددة الوظائف.
- الهوية في نموذج وحدات العمل تكون إيجاد هوية واضحة للمنشأة، وهوية للمنتج، وقيم مشتركة للعاملين.
- القدرات في نموذج وحدات العمل الاستراتيجية يسمح بتطوير مدراء وحدات العمل، ووضوح طرق القيادة.
- رأس المال في نموذج وحدات العمل هنا يوضع الحدود القصوى للصرف المالي واعتماد الاستثمارات الرئيسة.
- الرقابة في نموذج وحدات العمل توضع مقاييس لنجاح الاستراتيجية على مستوى الوحدات من الناحية الاقتصادية.

الهدف الرئيسي من التنظيم هو إنشاء كيان تنظيمي تشريعي لأعمال الطيران، وإنشاء شركة قابضة للمطارات، وإنشاء شركة للملاحة الجوية.

كل واحد من هذه القطاعات الثلاثة له أهداف استراتيجية محددة، ويتلقى الدعم من قطاعات الخدمة الثلاثة؛ وهي قطاع الموارد البشرية، وقطاع تقنية المعلومات، وقطاع المالية.

وفيما يلي باختصار الأهداف الاستراتيجية لكل منها مأخوذة بتصرف من تقرير (بوز آلن):

الهدف الأول: القطاع التنظيمي التشريعي:

- تطوير القدرات في مجال السلامة.
- تشريع كل الأنشطة المرتبطة بالسلامة.
- استعادة التكلفة.
- تطبيق نظام إدارة السلامة (*SMS*) في كل أنشطة الهيئة العامة للطيران المدني وصناعة النقل الجوي.
- التركيز على أعمال السلامة وتلزيم الخدمات الأخرى.

الهدف الثاني: قطاع المطارات:

- اعتبار مطار الملك عبد العزيز المطار المحوري.
- إعادة الحركة الجوية إلى مطار الملك خالد والملك فهد.
- تطوير مطاري المدينة المنورة وأبها بهدف السفر الموسمي.
- تمكين المطارات المحلية من الاستفادة من قدراتها المحتملة.
- خصخصة الأصول في المطارات تدريجياً.
- زيادة مساهمة القطاع الخاص في أعمال المطارات.
- استقلالية ما يتم خصخصته من المطارات.
- تأسيس صندوق لتطوير المطارات.
- مراجعة أسعار استخدام المطارات والإطار القانوني للمطارات.

- فوترة وتحصيل كل الرسوم المرتبطة بالعبور والهبوط والإيواء.
- تلزيم العمليات للقطاع الخاص والإشراف الفعال عليها.
- تطوير الأعمال غير المرتبطة بالطيران على أعلى المستويات.

الهدف الثالث: قطاع الملاحة الجوية:

- تحويل القطاع إلى كيان مستقل له القدرة على الاستمرار.
- تطوير إطار تشريعي فعال وقوي لخدمات الملاحة الجوية.
- بناء تجهيزات أساسية قوية وعلى مراحل.
- زيادة التناغم الإقليمي والدولي مع الدول الأخرى.
- اعتماد مؤشرات الأداء والتحفيز.
- تطوير عمليات الملاحة الجوية وقدراتها لتصبح من الأفضل عالمياً.
- تطوير ثقافة خدمة العميل.

هذه الأهداف الاستراتيجية لابد أن تدعمها القطاعات الخدمية الرئيسة الثلاثة؛ وهي قطاع تقنية المعلومات، وقطاع المالية، وقطاع الموارد البشرية.

رابعاً: نموذجـان في التطويـر

قبل أن نتطرق إلى الأدلة العشرة التشغيلية للتنظيم أود أن أعطي مثالاً أكثر تفصيلاً لاستراتيجية تطوير المطارات للسنوات العشر، ونموذجاً للعمل خارج نطاق الاستراتيجية لكنه موازٍ لها، وهي إصلاح خدمات الإطفاء والإنقاذ، وكل نموذج له منهاجية مختلفة.

النموذج الأول: خطة المطارات:

نورد هنا بشكل مختصر خطة تطوير قطاع المطارات حتى لا يكون الحديث نظرياً فقط، وهذه الخطة مدتها عشر سنوات. وتم تطويرها مع الاستشاري وانتهت المدة الزمنية المفترضة لتطبيقها وأصبحت تاريخا يُذكر.

من الأهداف التي حددها التنظيم سابقاً ويتضمن كل هدف، عددا من المبادرات هي التي مهدت الطريق لرفع درجة الاستفادة من المطارات وخصخصتها فيما بعد بأشكال مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف التنظيمية وما تحويه من مبادرات تتفاعل مع القطاعات الخدمية الثلاثة؛ والتنفيذ موضوع آخر والتقييم.

١ اعتبار مطار الملك عبد العزيز بجدة المطار المحوري:

المدة من منتصف ٢٠٠٦-٢٠١١م.

- زيادة الطاقة الاستيعابية على المدى القصير.
- تطوير برنامج خفض تكاليف العمليات.
- تطوير خطط *B.O.T* (بناء – تشغيل – تحويل) لمبنى الشحن.
- تطوير خطة لتُموضع المطار ليكون محورياً.

٢ إعادة الحركة الجوية إلى مطار الملك خالد والملك فهد:

المدة من منتصف ٢٠٠٦-٢٠١٠م.

- تطبيق خطة الخصخصة التي طورتها (*BAE*).
- تنفيذ خطة التوسعة لمطار الملك خالد الدولي.

٣ تطوير مطار المدينة المنورة وأبها بهدف السفر الموسمي :

المدة من منتصف ٢٠٠٦م – منتصف ٢٠١١م.

- تطوير وتنفيذ المخطط الرئيسي لمطار الأمير محمد بن عبد العزيز.
- تطوير وتنفيذ المخطط الرئيسي لمطار أبها.

٤ تمكين المطارات المحلية من الإستفادة من قدراتها:

المدة الزمنية من ٢٠٠٧م-٢٠١٢م.

- رفع القدرات الإدارية والإشرافية للعاملين في المطارات.
- تطوير مخطط رئيسي لكل مطار مع الجهات الرئيسية المستفيدة.
- تنفيذ شراكات مع المطورين العقاريين.

٥ زيادة مساهمة القطاع الخاص في أعمال المطارات:

المدة الزمنية ٢٠٠٦م -٢٠١١م:

- التفاوض والتعاقد مع المشغل التجاري لمطار الملك خالد.
- التفاوض والتعاقد مع المشغل التجاري لمطار الملك عبد العزيز.
- التفاوض والتعاقد مع المشغل التجاري لمطار الملك فهد.
- تطوير الإطار القانوني لمساهمة القطاع الخاص في تمويل وتطوير المطارات والتوسع في B.O.T.

٦ خصخصة الأصول في المطارات تدريجياً:

المدة الزمنية ٢٠٠٧-٢٠١٣

- تطوير الإطار القانوني للخصخصة وإعداد جدول زمني لذلك.
- برامج خصخصة لمطاري الملك عبد العزيز والملك خالد.
- برامج خصخصة لمطاري المدينة المنورة وأبها.
- برامج خصخصة باقي المطارات لاحقاً.

٧ استقلالية ما يتم خصخصته من المطارات:

الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥

- إنشاء الشركة الوطنية للمطارات ونقل ملكية المطارات لها.
- تعريف وجود الهيئة في دورها التنظيمي والتشريعي والإشرافي والرقابي.

٨ تأسيس صندوق لتطوير المطارات:

الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢

- تعريف الإطار القانوني والتشريعي والنظامي لصندوق تطوير المطارات.
- تعريف وتحديد النموذج الاستثماري.
- البدء الفعلي في الصندوق.

٩ مراجعة أسعار استخدام المطارات والإطار القانوني لذلك:

الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩

- تطوير نظام أسعار مرحلي انتقالي.
- مراجعة الإطار القانوني للأسعار.
- تطوير نظام تسعير جديد لاستخدام المطارات وتطبيقه.

١٠ فوترة وتحصيل كل الرسوم الملاحية المرتبطة بالعبور والهبوط والإيواء:

- دعم فريق العمل المشكل لهذا الغرض.
- تطبيق أنظمة فوترة وتحصيل إليكترونية.
- التفاوض مع المستخدمين الرئيسيين على أسلوب الدفع والأسعار.

١١ تلزيم العمليات للقطاع الخاص مع الإشراف الفعال عليها:

- تطوير وتطبيق سياسة عامة للتلزيم.
- تطوير وتطبيق سياسة عامة للمشتروات.
- تطبيق مبادرات تخفيض التكلفة.

١٢ تطوير الأعمال غير المرتبطة بجانب الطيران:

- تقييم وتحديد جميع الأعمال ذات الدخل المادي ولا ترتبط بالطيران.
- تطوير شراكات مع مشغلين للمطارات ولإدارة هذه الأعمال.

ما تقدم هو نموذج لتطوير قطاع المطارات ككل ضمن الخطة التي وضعها الاستشاري (بوز آلن) مع الفرق المتخصصة، وأوردتُها بشيء من الاختصار للإيضاح أن أهداف التنظيم ترتبط به خطط تفصيلية. وهناك نموذج العمل التطويري الناجح على المدى البعيد الذي يكون موازياً للخطط الاستراتيجية.

النموذج الثاني: تحديث خدمات الإطفاء والإنقاذ بشكل موازٍ:

وهذا النموذج أقل اعتمادا على الدراسات الاستشارية، ويعتمد على التدخل المباشر، بعد توضيح الرؤية والتفاصيل.

والهيئة في تلك الفترة كانت بمثابة ورشة عمل لتحديث أعمال الطيران الأساسية وتقبل للأفكار الجديدة لتحريك الأمور الراكدة على مدى سنوات قبل ذلك وما ترتب على الوضع القديم من سلبيات. الأعمال كانت تتم بصورة أساسية من خلال برنامج التحول الإستراتيجي الذي يشرف عليه الاستشاري، ولكن أيضاً بشكل موازٍ له عندما تتوافر المبادرة والابتكار والخطط العلمية المبسطة، طالما أنه لا يتعارض مع المخطط العام.

وسوف نورد ما حدث مع خدمات الإطفاء والإنقاذ بعد استعراض التطور التاريخي للخدمات.

من الناحية التاريخية، برنامج تحديث خدمات الإطفاء والإنقاذ في المطارات حدث بعد حادث الترايستار ١٩٨٠م، حيث شمل البرنامج تأهيل رؤساء الأطقم والفنيين في بعثات دراسية إلى بريطانيا بشكل أساسي، وتوفير معدات إطفاء

وسيارات، ... إلخ، واعتماد أنظمة الرابطة الوطنية للحماية من الحريق في أمريكا *NFPA* قدر الإمكان في أعمال الإطفاء، خاصة المطارات الدولية. كان من الطبيعي بعد ربع قرن أن تظهر الحاجة إلى التطوير والتحديث. وسوف أوضح أساس علاقتي ببرنامج الإطفاء بشكل موجز.

تربطني بالزملاء في تدريب الإطفاء وخدمات الإطفاء عموماً علاقة صداقة وزمالة ممتازة تعود إلى إشرافي على التدريب في العام ١٤٠٩هـ وما بعده لسنوات، ونظراً لطبيعتهم الاجتماعية وحرصهم على الواجبات الاجتماعية، فقد إستمرت وتطورت علاقة الصداقة والزمالة هذه. في العام ٢٠٠٠م تقريباً تكلفت بمهمة تقييم برنامج تجارب خطط الطوارئ في المطارات بصورة إدارية ومالية، وأن أقدم تقييماً شاملاً (غير فني) عن البرنامج بشكل عام، وهل هناك ما يبرر التكلفة الإدارية العالية له بعد هذه السنوات، أم أن الخطط أصبحت روتينية ذات طابع شكلي.

فكرة البرنامج تقوم على تنفيذ خطة طوارئ مرة واحدة في السنة في كل مطار من مطارات المملكة، حيث تفترض الخطة وجود حادث طيران لا تحدد طبيعته إلا في الموقع في ذلك اليوم، وينتج عنه إشتعال للنيران بكثافة. وعلى الفريق قياس الاستجابة من جميع الأطراف المعنية لهذا الحادث. توجد خطط استجابة سريعة لكل الأجهزة العاملة في المطار، ووسائل الإتصال البديلة، والرموز اللاسلكية، واستخدام الخرائط السمتية للمواقع، وتفعيل العلاقة مع القطاع الخاص مثل المستشفيات والمستوصفات وسيارات الإسعاف الموجودة داخل وخارج المطار، والقيام بعملية فرز المصابين (عادة، عمال الصيانة في المطار يقومون بدور المصابين) ونقل المصابين إلى مراكز التجمع. وتتحرك المنظومة كلها وسيارات الإطفاء والأنوار الكاشفة وفقاً لأدوارهم، ويتم احتساب التوقيت وطريقة الاستجابة، ... إلخ.

البرنامج يحمل نوعين من التقييم. الأول في الموقع في مركز الإطفاء، حيث يوضح مدير الفريق الزائر، الذين هم من أصحاب خبرة وتأهيل عال، يوضح لهم أوجه القصور بصورة جادة، وحتى يستخدم وسائل تعليمية، وأحياناً الصوت العالي. وأحياناً قليلة إذا فشل التمرين تعاد جدولته بعد أخذ إجراءات ضد المقصرين. التقييم الثاني شامل جميع الإدارات ذات الطبيعة العملياتية. بعد عدة أشهر يصدر من المركز الرئيسي ويوثق فيه كل الخطوات. وتعتبر علامة النجاح في هذا التدريب من وثائق الترخيص للمطار نفسه.

بعد نهاية التمرين والتقييم الأولى، يولم مدير المطار للفريق الزائر ورجال الإطفاء على عشاء أخوي يتم فيه الحديث الاجتماعي والضحك، .. إلخ. في اليوم التالي من هذه الرحلات، كنت أحرص على أن أذهب أبعد من المطار للأسواق الشعبية. وكانت فرصة جميلة وحضارية، ومعرفة الطبيعة الجميلة لمختلف مناطق المملكة، والشراء من الأسواق البضاعة التي تتميز بها كل مدينة. مثلاً التمور من الإحساء، والفقع من حفر الباطن، والأسماك من الوجه مع ثمار البحر، والورود من تبوك. والأسعار المنخفضة التي لا تقارن مع أسعار جدة طبعاً، مع الجودة العالية والتفاعل مع أهل هذه المدن، والكرم الذي وجدته في كل مكان ذهبت إليه.

العاملون في خدمات الإطفاء والإنقاذ يشكلون أكثر من ثلث العاملين في رئاسة الطيران المدني في ذلك الوقت، بالإضافة إلى الأفراد الذين توفرهم الشركات الخاصة بالتشغيل. ومع ذلك فإن هذه المجموعة لديهم مشاكل إدارية في انخفاض مستوى مراتبهم وتركزهم في مطارات بعينها وسلبيات عديدة. وفي نقاشات مطولة مع رئيس الطيران كنت أروّج لفكرة أن تحديث جهاز الطيران يجب أن يضع في قمة الأولويات تحديث الإطفاء: أولاً: لعامل العدد، وثانياً: لتدهور الخدمات والتجهيزات بعد ربع قرن من التحديث، ثالثاً: أن تجربة ما بعد حادث الترايستار هي المرجع؛ وعندما بدأ الإصلاح كانت البداية في الإطفاء لتواجدها الطاغي في

كل المطارات. وللأسف تقليداً، الحديث ومناقشة موضوعات الإطفاء والإنقاذ لم يكن ذو جاذبية مقارنة بالملاحة الجوية والمراقبة الجوية مثلاً.

شكل الرئيس فريق عمل يرتبط به مباشرة، وذلك برئاستي باعتباري منسق إعادة هيكلة الطيران المدني في ذلك الوقت برقم ١٠٠٩٧/١٢/١/٧ في ١٤٢٥/١١/٨هـ، بهدف مراجعة شاملة لخدمات الإطفاء والإنقاذ في جميع مطارات المملكة ورفع كفاءتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد الدليل التشغيلي لخدمات الإطفاء والإنقاذ، والاسترشاد بتعليمات منظمة الطيران المدني الدولي وأنظمة رئاسة الطيران المدني (لم يكن يوجد دليل تشغيلي لدى الرئاسة).
- تحديث المتطلبات الفنية لسيارات ومعدات الإطفاء ووضع المواصفات المناسبة بما يعكس أحدث ما وصل إليه العالم.
- وضع قواعد شاملة لإعداد وتأهيل القوى العاملة في المطارات الدولية والإقليمية والمحلية، وخطة للقوى العاملة تناسب كل مطار.
- تقييم الدراسات المقدمة من القطاع الخاص لتقديم خدمات الإطفاء والإنقاذ على قواعد واضحة.
- إعادة تنظيم إدارة خدمات الإطفاء والإنقاذ ودعم الإدارة بالقوى العاملة المؤهلة.

وجودي على رئاسة المجموعة يعني قناعة المسؤولين أنه لا بد من مصدر بديل للمعلومات والتحليل والتخطيط، بخلاف الإدارة نفسها، ونظراً لما أتمتع به من علاقة صداقة وزمالة مع المسؤولين في الإطفاء، فقد كان وجودي مقبولاً، وتعاونوا معي إلى أقصى درجة من الخطوات الأولى، استقطبنا خبيراً من منظمة الطيران المدني الدولي لمدة خمسة وأربعين يوماً، وكان ألماني الجنسية، ويعمل مع قواعد حلف الناتو في ألمانيا بشكل دائم، وذلك للعمل

معي ومع الرئيس لإعطائنا الصورة الواضحة . ومن البداية قال: نحن معشر الألمان أسلوبنا صريح ولا نعرف الدبلوماسية في الحديث، لذا سوف تسمعون كلاماً صريحاً . وقلنا: هذا ما كنا نبغي.

أوضح لنا أن عدم وجود قواعد وأنظمة سعودية للتشغيل في الإطفاء، والاكتفاء بذكر أننا نطبق المقاييس الأمريكية *NFPA* يفتح الباب أمام المساءلة القانونية في حالة الحوادث؛ لأن تطبيق المقاييس الأمريكية كاملة غير ممكن عملياً لتعقيدها وزيادة طلباتها؛ وبالتالي يُترك العمل ناقصا ويُفتح الباب للمساءلة. مواصفات السيارات والمعدات موضوعة بشكل فيه تقنية عالية لا تتناسب مع الطبيعة الصحراوية للمطارات، وتحتاج أعداد مشغلين كبيرة وارتفاع ثمنها. والتدريب غير فعال، وغير مُوَجّه، وينقصه الكثير.

وأوضحت الدراسات الميدانية تحت إشراف الخبير الألماني عمق المشكلة وأن الإصلاح لا بد أن يكون مؤسّسياً، أخذنا إجراءين في هذا الاتجاه بعد التقارير الأولية.

الإجراء الأول :

تأجيل شراء وتوفير معدات إطفاء وردت في موازنة الرئاسة حتى الأعوام القادمة، حتى ننتهي من جرد الحاجة إلى نوع وكم المعدات والسيارات المطلوبة، وفقاً للمواصفات التي وضع معظمها الخبير الألماني في خطوطها العريضة.

الإجراء الثاني :

البدء في برنامج تدريبي للتعرف على المواد الخطرة والمشعة والتعامل معها. ويرتبط به برنامج للتعرف الفعلي على تلك المواد، واستخدام الشبكة العنكبوتية لاستخراج معلومات التعامل مع كل مادة على حدة.

البرنامج التدريبي بمستوياته المختلفة نجح نجاحاً كبيراً. وبرنامج التعرف لم ينجح ولم ينفذ. وقد احتوى على تقنية متقدمة وخدمات بيئية مهمة للمطارات، وتفعيل دورها للتعامل مع تلك المواد

استمر تكليفي بالعمل على هذا الملف، مع توسيع أعداد المشاركين فيه. بعد أن اتضحت الصورة وحدث المتوقع في هذه الأحوال، اختلف أعضاء اللجنة فيما بينهم لرغبة البعض في التواجد في فرق العمل الفرعية التي تتعامل مع الشركات الكبيرة، المهم أن هذه اللجنة أوضحت الأولويات وأوضحت العمل، وأُنجز العمل على أكمل وجه على النحو التالي:

أولاً:

الانتهاء من قواعد وإجراءات تشغيل الإطفاء والإنقاذ من خلال إدارة الإطفاء والإنقاذ، واستعانت بخبرات بعثة منظمة الطيران المدني الدولي، والخبرات التشريعية والقانونية لدى الهيئة، ومواد نظام الطيران المدني في إخراج الدليل، وكان ذلك بعد عدة سنوات، بعد أن ابتعدنا الرئيس وأنا من الملف.

ثانياً:

قرّر رئيس الطيران المدني أن يشرف هو شخصياً على مفاوضة شركات توفير السيارات والمعدات؛ وتوسع المشروع وتطورت تكلفته من عشرات إلى مئات الملايين من الريالات، وتم تحديث السيارات والمعدات في كل مطارات المملكة بالمواصفات الجديدة، وطاقم متكامل من السيارات والمعدات إلى مركز التدريب، واستغرق الأمر سنوات؛ وقد نفذه الرئيس مع عدد من المساعدين بالتلزيم المباشر.

ثالثاً :

تدريب الإطفاء والإنقاذ أصبح من الأكثر تميزاً في منطقة الشرق الأوسط بعد الانتهاء من تأهيل المركز أثناء بناء الأكاديمية السعودية للطيران المدني، وتأهيل المدربين في المراكز التدريبية الفرنسية والأمريكية، وتجهيز المركز بالمشبّهات *Simulators* التي لا يوجد مثلها في المنطقة، مثل نموذج طائرة ومشبهات للحرائق الصناعية والمواد الخطرة والمشعة، ومناهج متكاملة، وفصول افتراضية يقوم عليها الشباب السعودي، وطبعاً بعد سنوات من العمل.

اللجنة الأساسية أوجدت الطريق الصحيح، وركزت الأضواء على المشكلة وعرفتها بصورة علمية، والبدء في وضع الحلول والتوجه الجديد، ولكن إتمام الإنجاز بعد سنوات كانت من خارج اللجنة نفسها، ولكن من داخل الطيران، المهمة انتهت بنجاح، وتحدثت منظومة الإطفاء.

قبل أن أترك الخدمة بشهور قليلة، عملنا ورشة عمل في الأكاديمية حضر فيها كل رؤساء وحدات الإطفاء بالمملكة والمدربين وكبار المسؤولين، وقمنا بتشغيل الأجهزة التشبيهية بالكامل، ومناورات حية بالسيارات والمعدات الجديدة، وأجمع الموجودون من كبار السن، بما فيهم مدير عام خدمات الإطفاء الذي تم تعيينه مؤخراً، أن هذه بيئة جديدة وخدمات إطفاء تختلف عن التي عملوا فيها طوال خدمتهم، وبرنامج التطور هذا من أكثر الإنجازات التي أعتز بها شخصيًا.

خامساً: نظـام جديـد للرواتب في الهيئة أم لا؟

من الأمور والأنشطة التي استغرقت الوقت والجهد في السنتين الأولتين من برنامج التحول الإستراتيجي لرئاسة الطيران إلى أن تصبح هيئة عامة هو موضوع حرية الهيئة الجديدة في أن تضع سلم رواتب وبدلات خاص بها، أو لائحة متكاملة، وذلك لمبررات عديدة، وكان يُنظر لها باعتبارها أحد أهداف ونتائج التحول، وحافز لدفع العمل.

بدأ الخلاف والنقاش حول هذه النقطة عندما كنا نعد لخروج قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) في ١٤٢٥/١/١٧هـ الذي حول الرئاسة إلى هيئة عامة؛ حيث حرصت الجهات الحكومية المعنية بوضع ضوابط داخلية قدر الإمكان للتعبيرات التي توصلنا إليها من أن الهيئة العامة ذات شخصية اعتبارية، وذات استقلال مالي وإداري، وتدار على أسس تجارية.

استمر النقاش ولكن بدرجة أقل عندما عملنا على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٣) في ١٤٢٦/٢/١١هـ، الذي استمر في إيضاح تفرد الهيئة بالصلاحيات التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها وأداء مهامها، وأن مرجعها في ذلك كما جاء في

المادة السادسة هو مجلس الإدارة، باعتباره السلطة العليا المهيمنة على شؤون الهيئة وإدارتها وتصريف أمورها، ووضع السياسة العامة التي تسير عليها.

النصوص السامية لا تقبل الشك، ولا التردد، من أن الهيئة إذا رغبت فمن حقها وبالرجوع إلى مجلس الإدارة إنشاء نظام جديد للرواتب والبدلات، أسوة ببعض الهيئات .

وبدأت فرق العمل المختلفة العمل على إعداد بدائل لهذا الموضوع، وجداول للرواتب والبدلات، وساهم معنا سعادة مساعد الرئيس الأستاذ عبد العزيز العنقري، بل وانتهى الأمر إلى إعداد لائحة متكاملة، ولكن وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية لم توافقا على الإطلاق.

وكانت الحجة التي تستند عليها الهيئة في الخروج الفوري من نظام الخدمة المدنية يمكن إرجاعها إلى أربعة أسباب:

- أسباب نظامية؛ كما ورد في النصوص التي سبق الإشارة إليها، وهي في غاية الوضوح.
- أسباب تنظيمية؛ تنطلق من الطبيعة الفريدة لعمل الهيئة، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنظيم صناعة الطيران المدني بإقليم المملكة.
- أسباب ترجع إلى الطبيعة الدولية لعمل الطيران، وضرورة توفر الاشتراطات الدولية في أنظمة الملاحة الجوية والمطارات أمام فرق التدقيق الدولية، ووجود منهج واضح للصرف المالي، وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
- أسباب وظيفية؛ تتمثل في نوعية القوى العاملة والمؤهلة والمدربة التي يجب توفرها للنهوض بهذا المرفق.

استدعينا بناءً على نصيحة الاستشاري (بوز آلن)، استشاريا عالميا متخصصا في تقييم القيمة الفعلية للوظائف، ولذا، استدعينا مجموعة (هاي) وكنت المشرف على عملهم والمهمة محددة، وهي كم تساوي وظيفة نواب الرئيس الموجودة على الهيكل التنظيمي المقترح؟ وما هو تقييمهم للهيكل التنظيمي الذي توصلنا له مع (بوز آلن)؟، في النهاية قدموا مبررات أن هذا اختيار جد ملائم، أما في الرواتب المقترحة لنواب الرئيس فقد استخدموا بنك المعلومات لديهم وهو يغطي الوظائف في المملكة وفي دول الخليج عامة، وقارنوا هذه الوظائف مع أعلى القطاعات، واقترحوا مبالغ مرتفعة جداً ومبررات لذلك.

التجربة مع (هاي) زادتنا قناعة أنه لا بد من الانفكاك العاجل والسريع من أنظمة الخدمة المدنية ورواتبها بأسرع وقت، حتى لا تفشل الهيئة العامة الجديدة، وازدادت وتيرة المخاطبات والدراسات ... إلخ، لكن ربما لسوء الحظ قامت عدد من الهيئات العامة الجديدة والصناديق الاستثمارية المملوكة للدولة بمجهودات مشابهة ومطالب بالانفكاك من الأنظمة الحكومية، مما استدعى أن يشكل المقام السامي لجنة وزارية للنظر في هذا الموضوع، وبناء عليه أصدر المقام السامي البرقية رقم ٥٤٦٤/م في ١٤٢٦/٤/٢هـ بالموافقة على توصيات اللجنة الوزارية التي تنص على:

"يطبق على المؤسسات والهيئات العامة والصناديق التي لم تصدر لها لوائح وسلالم رواتب تنظم شؤون موظفيها، لوائح شؤون الموظفين والمستخدمين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وسُلّما الرواتب الملحقين بها وقت اعتماد هذه القواعد، ولا يجوز تعديل هذه اللوائح وسُلّمَي الرواتب الملحقين بها بعد ذلك".

بناء على ذلك، جاء توجيه صاحب السمو الملكي ولي العهد ووزير الدفاع والطيران باعتبار هذا الموضوع منتهياً وإيقاف بحثه أو المكاتبات حوله، كما جاء

في برقية سموه رقم ١٠٢٤٩ في ١٤٢٦/٨/١٧هـ. وبناء عليه تم تشكيل فريق عمل كبير برئاستي وعضوية الإدارات المعنية لإنفاذ الأمر الملكي ووضع الآلية لذلك، وهو القرار رقم ١٠٠٥١/١٢/١/٧ في ١٤٢٦/٩/٢٧هـ، وكانت من اللجان الصعبة والمعقدة، وأفرزت العديد من الموضوعات الجانبية التي احتاجت إلى إيضاح وتفسير.

أود أن أذكر قصة لها دلالات عميقة تتلخص في أنه في الأشهر الأولى من تولي المهندس عبد الله رحيمي رئاسة الطيران المدني، نشأت بعض الأمور حول الوظائف، وأخذ موعداً مع معالي وزير الخدمة المدنية معالي الأستاذ محمد الفايز، وذهبت معه في هذه المقابلة، واختار معاليه أن يقابلنا أول شيء في الصباح.

أحسن الوزير استقبالنا والنقاش معنا، وعندما عرف أني مندوب الرئاسة في الاجتماعات في شعبة الخبراء توطئة لتحويل الرئاسة إلى هيئة عامة، سأل عن بعض الموضوعات التي تهم وزارته، وفندها بالتفصيل، وأثنى على جهودنا، واستوعب وجهة نظرنا القائلة بالانفكاك من أنظمة الخدمة المدنية وفندها، في نهاية اللقاء أحب أن يقدم لنا نصيحة أخوية بل أبوية وقال بمحبة ظاهرة: اسمعوا نصيحتي، خذوا نظام مؤسسة التأمينات الاجتماعية، طبقوه من الغد وأنا أدعمكم. وهو نظام جيد أشرف معاليه على وضعه عندما كان مسؤولاً عن التأمينات، أما الخروج بنظام رواتب مستقل، فهي عملية صعبة ولا أعتقد أنها ممكنة.

شكرناه على لطفه وتعاونه، ولم نقتنع بتاتاً.

بعد ثلاث سنوات تقريباً، عدنا إلى اقتراح معاليه، ولكن بالأمر السامي الكريم، وبعد توصية لجنة وزارية، وهذا يدل على أن العمل الإداري داخل الدولة يتم وفق آلية مؤسسية صريحة وواضحة، وأن العمل الحكومي تحكمه ضوابط معروفة سلفاً يراعيها الجميع.

لو أحببنا أن نوثق الجهود واللجان التي عملت على هذا الموضوع، فهي تشكل أكثر من الكتاب هذا. وكانت أكثر موضوع حصل على اهتمام الموظفين والمسؤولين بدون أدنى شك.



سادساً: أسلوب الانتقال إلى الشكل الجديد من التنظيم

التنظيم عملية تفاعلية على أكثر من مستوى كما سبق وأن أوضحنا، وبرنامج التحول الإستراتيجي أوصى باستخدام تنظيم يسمح بتطبيق الاستراتيجية المتكاملة لتحرير قطاع الطيران اقتصادياً، ويساعد على تحقيق الأهداف المختلفة لها، السير في اتجاه الخصخصة للمطارات والملاحة الجوية وغيرها.

التحول نحو التنظيم الجديد يمر بثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: خطة القوى العاملة التفصيلية:

استكمال المرحلة السابقة التي اعتمدت على رسم المستوى الأول للتنظيم، وتقسيمه إلى وحدات عمل إستراتيجية، وخدمات مساندة، وإدارات تشريعية وتنظيمية، وإدارة مركزية، تفصيل كل ذلك بإيضاح ما يأتي في كل قطاع من إدارات وشعب إدارية من الأعلى إلى أسفل الهرم، وهذه العملية تعني إعداد عشرة أدلة تنظيمية تفصيلية تشمل: أسماء الإدارات، وأعداد الوظائف وترابطها، ووجود نَسق متطابق في مهامها والأدلة العشرة، واتفاق ذلك مع نظام معلومات موحد تبني عليه هذه الأدلة.

وسيتم استخدام وصف المهام الوظيفية وليس وصف دقيق للوظائف (هذه نقطة ضعف رئيسة)، وسوف نعطي مثالاً لهذه الأدلة العشرة وطريقة التوصل إليها بعد قليل.

المرحلة الثانية: خطة التسكين والهجرة إلى التنظيم الجديد:

التنظيم الجديد بعد اكتمال عناصره، سوف يكون بمثابة المنزل الجديد؛ ونحتاج إلى خطة متكاملة للانتقال من المنزل القديم إلى المنزل الجديد بجميع الموظفين والعمال، وهم أكثر من ستة آلاف شخص، الخطة شملت الأدوات الإدارية والأنظمة والمفاهيم التي تحدد الأدوار المختلفة للمسؤولين وللإدارات، والأدوار الرقابية، ومحاولة كسب ود وولاء الموظفين من خلال إشراكهم في المعلومات والإعداد لعملية التسكين.

المرحلة الثالثة: التنفيذ الفعلي:

عملية التسكين تحتاج إلى جدول زمني صارم لكل مستوى يتم الانتهاء منه، ثم الذي يليه، وهكذا. ويفضل أن تكون في مدة زمنية قصيرة؛ لأنها تولّد الكثير من المشكلات. وبعد الانتهاء يتم التعامل مع المشكلات دفعة واحدة.

١ أدلة التنظيم العشرة:

عودة إلى المرحلة الأولى، وهي إعداد الأدلة العشرة للتنظيم، هذه كانت تعتمد على العمل الميداني، وكنت أمثل الهيئة في رئاسة الفريق المسؤول عن التنظيم، وأحضر الاستشاري واحداً من كبار المسؤولين لديه لهذه المهمة، هو الذي سبق وأن نفذ خطة التنظيم لشركة الاتصالات السعودية، تقوم المنهاجية على أساس تشكيل فريق من ثلاثة أطراف؛ فريق الموارد البشرية، وفريق

الاستشاري، وفريق الجهة صاحبة العلاقة. ويتم تحديد الأمراض التنظيمية الموجودة في الوضع الراهن، وتحديد الأهداف التي تسعى الجهة للوصول إليها، ثم وضع التنظيم لملاقاة ذلك والتخلص من الأمراض التنظيمية.

من أهم الأمراض التنظيمية المتكررة في العديد من القطاعات :

١ ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.

٢ اتساع مجال إشراف المدراء.

٣ عدم تفعيل مهام أساسية في التنظيم.

٤ الازدواجية وتكرار المهام.

٥ محدودية الموارد وضعف تمكين الوحدات المختلفة.

٦ عدم التوازن بين المهام في الوحدات الإدارية.

٧ طول سلسلة الإشراف.

٨ ضعف أدوات منظومة الموارد البشرية.

٩ ضعف قدرات تقنية المعلومات في خدمة التنظيم.

١٠ تقسيم المهام إلى شظايا صغيرة؛ وهكذا.

وتتكرر الأمراض في القطاعات العشرة بأشكال ودرجات مختلفة.

كنا مسؤولين عن تحديد عدد الوظائف المطلوبة، في كل قطاع وكل إدارة وكل شعبة، هذه كانت من مصادر الخلاف الكبير والمستمر، وأوجدت هذه الدراسات وجود فائض في عدد العاملين في بعض الجهات، يصل للمئات للأسف بدون عمل فعلي، ويمثلون بطالة مقنعة؛ ووجود نقص في جهات أخرى، وأحياناً كنا نضع أنا والإستشاري الرقم المناسب للموظفين بالتبرير المناسب، وبعد فترة يوافق القطاع صاحب الشأن بعد تردّد وتظلّم.

واشتمل فريق العمل على الأستاذ جمال خياط، والأستاذ خالد أبو الجدايل والموظفين المعارين من الخطوط الجوية السعودية، وكانوا يعملون تحت اشرافي ساعات طويلة، وعملهم ميداني، وفي مرحلة لاحقة عملوا على التوجيه الوظيفي للموظفين.

الأدلة العشرة هي:

١. الدليل التنظيمي للملاحة الجوية.
٢. الدليل التنظيمي للإدارة المركزية.
٣. الدليل التنظيمي لمطار الملك عبد العزيز الدولي.
٤. الدليل التنظيمي لمطار الملك خالد الدولي.
٥. الدليل التنظيمي لمطار الملك فهد الدولي.
٦. الدليل التنظيمي للخدمات المالية والإدارية.
٧. الدليل التنظيمي للسلامة والتصاريح الاقتصادية.
٨. الدليل التنظيمي للموارد البشرية.
٩. الدليل التنظيمي لتقنية المعلومات.
١٠. الدليل التنظيمي للمطارات المحلية.

كل دليل هو نتاج عملية استشارة تنظيمية إدارية متكاملة، وجميعها تتبع نفس الشكل والأسلوب والمنهاج.

٢ خطة التسكين والهجرة:

تهدف الخطة إلى انتقال جميع الموظفين والعاملين إلى الوضع الجديد، أقول تقريباً، لأن هناك أعداداً فعلياً زائدة في بعض القطاعات موجودة في الوضع الحالي، ولا يمكن انتقالها إلا إذا وجدت مكانا مختلفا في التنظيم الجديد.

الخطة تتضمن بناء أدوات على شكل إدارات مؤقتة، وتنظيم صلب مؤقت من المسؤولين عن كل قطاع، وفريق التسكين الذي قوامه الموارد البشرية والاستشاري، وتقنية المعلومات، ودور واضح للجنة الإشراف والتوجيه التي تجتمع مرة في الشهر تقريبا.

هناك أدوار محددة وضعها دليل الانتقال والتسكين لكل مستوى من مستويات التنظيم في ترشيح الموظف للوظيفة والتقييم، ومن ثم الموافقة وإتمام عملية التسكين بعد الحصول على الموافقات اللازمة، الدليل التشغيلي اعتمد على نظام حوكمة متكامل لمراقبة عملية التسكين، واللجوء لهذا النظام عند حدوث ما يستدعي الشكاوى، وكل مستوى في التنظيم مسؤول عن المستوى الذي يليه في الترشيح والتقييم، وهكذا. واللجان المشتركة تقوم بالمراقبة والتوثيق والإشراف.

٣ الصدام مع الاستشاري:

حصل الصدام مع الاستشاري قبل المرحلة الثالثة، وهي التنفيذ الفعلي لعملية التسكين، تقريباً نوفمبر ٢٠٠٦، لأن العمل الآن بدأ يدخل فيه العنصر البشري وهدم التنظيم القديم إلى غير رجعة، والتوجه إلى التنظيم الجديد.

ونقطة الخلاف أن بعض الضوابط لم تُبنَ في التنظيم الجديد بشكل واضح على هذه النقطة، وأهم سلبية كانت عدم وصف الوظائف بصورة سليمة، ولا تحديد وزن الوظيفة في التنظيم، ولا مقارنة وزن الوظيفة في القطاعات، يعني مسمّيات فقط ومستويات فقط، لكن في غياب خطة تصنيف واضحة وخطة وزن للوظائف، تصبح العملية فوضى وغابة.

أكرر أنني الشخص المسؤول عن الأدلة التنظيمية وأدلة التسكين وأتحمل مسؤوليتها؛ والاستشاري حصل على مستحقاته المالية عنها بعد أن وافقت عليها، ولكن الخلاف كان على التوقيت، هو يريد أن يمضي قدماً بدون وصف أو وزن الوظائف، وفريق أهل الخبرة في الوظائف في الهيئة يرفضون ذلك.

طبعاً لم يكن من اللائق أن أكتب احتجاجًا على ذلك، ولكن أصوات المعارضة بدأت تظهر رويداً رويداً من شؤون الموظفين الأقرب لمشكلات الوظائف، وأول المحتجين كان الزميل جمال خياط، ثم كتب مدير شؤون الموظفين تقريراً يفند فيه تحفظ إدارته على البدء في عملية التسكين قبل وصف ووزن الوظائف.

الاستشاري تاجر يريد أن يندفع في جدوله الزمني ليحقق أرباحه من المشروع، والمشكلات سوف تفتح بابا للتعاقدات المستقبلية.

كنت مطالباً باتخاذ موقف واضح من العملية، ولم أؤيد الاندفاع نحو التسكين للأسباب التي أوردتها شؤون الموظفين، وعندي تاريخ طويل من العلاقات الإنسانية مع العاملين في الطيران المدني بمختلف درجاتهم، ومن الأمور التي أعتز بها أني قضيت حوالي خمسة وعشرين عاماً أو أكثر وأنا عضو في لجنة ترقيات الموظفين، وعلى مر السنين يتغير العضوان الآخران وأنا في مكاني، ويتغير رؤساء الطيران وأنا في مكاني في هذه اللجنة، وحتى عندما أنتقل من إدارة إلى أخرى أحافظ على عضوية هذه اللجنة؛ وهذا أوجد لي مصداقية إنسانية كبيرة مع الموظفين أكره أن أفقدها.

أصبح خلافي مع الاستشاري من الأمور المعروفة علناً، وأنا كنت أصلا دائم الخلاف معهم بالحق والمنطق، واكتشفت مرة عن طريق الصدفة أنهم من قبيل المزاح يطلقون علي شخصي *Dr. No* وهو أيضا اختصارا لأول حرفين

من اسمي، وعنواناً لأحد أفلام سلسلة جيمس بوند، وإشارة إلى الشخص الذي يتحفظ ويرفض، وهذه من الكوميديا السوداء، والمهم فقد ناقشتهم مراراً ولم نصل إلى نتيجة، وشرحت وجهة نظري لمعالي الرئيس بالتفصيل الممل وكان لديه تخوف، وقرر أن يدعو لاجتماع موسع للمسؤولين في الهيئة مع الاستشاري يوضح فيه الاستشاري وجهة نظره وخطته للتنفيذ.

لقد أصبحت أعرف أسلوب وتكتيك هذا الاستشاري في حالة وجود مشكلة أمامه، فهو يلجأ إلى البهرجة الشكلية وإحضار أعداد كبيرة من المندوبين بالبدل الرسمية الداكنة اللون، وكل واحد أمامه جهاز حاسب آلي محمول يعمل عليه، وفي البداية، طلب الرئيس مني أن أشرح وجهة نظري وطلب من الجميع استيعابها، وكان الرئيس محايدا. وعرض الاستشاري وجهة نظره أن هذه المخاوف طبيعية وسوف نتعامل معها لاحقا، وأن مرحلة جديدة سوف تبدأ، وكلام عام، ووافق الجميع على البدء فورا.

وبانتهاء اجتماع ذلك اليوم غادرت الإشراف على مشروعات إعادة الهيكلة والتنظيم، راضياً قانعاً بأنني أديت واجبي على أكمل وجه، وقدمت أفضل ما لدي بكل إخلاص، ومُرتاح الضمير.

توجد عبارة تنسب إلى لينين "إن المتطرفين يصنعون الثورات ويجني ثمارها المعتدلون". التغيير والتحول شكلان من أشكال الثورات، وقد كنت على مدي السنوات الثلاث التي مضت أعمل مباشرة مع رئيس الطيران على هذا التحول الكبير؛ ولكن جاءت لحظة يتصرف فيها الإنسان بما تمليه عليه قناعاته وفكره وخبرته في الحياة، وأنهيت حقبة من عملي بدون الاستفادة من كرنفال توزيع الوظائف والترقيات الاستثنائية؛ حيث حصل البعض على ثلاث وأربع وظائف دفعة واحدة، وظلت وظيفة مساعد الرئيس للموارد البشرية شاغرة، وهي الوظيفة التي كنت موعوداً بها، حتى تم إلغاؤها بعد سنوات في عملية إعادة تنظيم أخرى للطيران المدني.

أؤمن منذ دخلت الوظيفة العامة أن هناك حياة بعد الوظيفة، كما أنه من ناحية الدين والمعتقد أن هناك حياة بعد الموت، الموظف العاقل الذي يحسب الحساب لهاتين الحياتين، لأنه في النهاية سوف يعيش الحياتين وحده.

لم أندم وقتها ولم أندم بعد سنوات من ترك الخدمة على هذا الموقف وتكلفته، وحافظت على علاقة جيدة مع الرئيس ومساعده مكنتني من الإنجاز الصعب في مكان آخر، أما خطة التسكين، فقد صاحبتها موجة رهيبة من الشكاوى والتظلمات، ولم تكفِ أنظمة الشكوى الداخلية والحوكمة في استيعابها، وخرجت إلى المسؤولين في الدولة على كل المستويات، وفي وسائط التواصل الاجتماعي والصحف.

ومن قبيل الإنصاف نقول أن عملية التغيير الواسعة من الطبيعي أن ينتج عنها سلبيات، نحن طالبنا بالتريث، وإعداد وصف ووزن للوظائف، الأمر الذي كان سيمتص كثيرًا من هذا الغضب، وقنن المزاجية والشللية التي ازدهرت، والتحالفات التي ظهرت في توزيع الوظائف والمناصب والمستويات، وأمور سلبية أخرى شابت عمليات التنفيذ لا يجوز التوسع في ذكرها.

قام المعارون من الخطوط السعودية بمساعدة الاستشاري على التنفيذ، ولم تتوقف الشكاوى إلا بعد انتهاء فترة رئيس الطيران المدني.

وقرر الرئيس الجديد إلغاء عقد الاستشاري وإرجاع الموظفين المعارين إلى الخطوط السعودية فوراً، وكذا وإرجاع المعارين للجامعة بعدهم، وإنهاء عقود القادمين من القطاع الخاص، وهم غالبية الموجودين في غرفة الاجتماعات يوم قبول البدء في خطة التنفيذ للتسكين.

وبدأت مرحلة من التنظيف الشامل، وبكل هدوء.

وفي نهاية هذا الباب، أُعيد تذكير القارئ الكريم، بما ذكرته في بدايته، من أننا في كل ما نكتب عن الاستراتيجية والتحول، نقتبس بتصرف وبفهم عام من اتجاهات دراسات (بوز آلن)، كما نعتمد على ما قالته الدراسة ليس نصا ولا تحويرا، ولكن على ما تم فهمه وإتاحته لجميع من عمل فيها، ودون ذكر لأرقام مالية أو إحصائية غير منشورة بمعرفة أجهزة الدولة المختصة.



الباب الرابع

التدريب: طبيعته في الطيران المدني وتطوره في المملكة العربية السعودية



تمهيد عن التدريب في الطيران المدني

الطيران المدني من أكثر النشاطات التي تعتمد على تدريب الأفراد بشكل مستمر وممنهج في المجتمعات الحديثة، وهذا نابع من ارتباط النشاط بالقواعد القياسية للأعمال والتشريعات على المستوى الدولي والوطني لحفظ سلامة وأمن الأفراد والمعدات والمنشآت، ونقصد هنا التدريب الخاص بسلطة الطيران المدني، وليس التدريب في الخطوط السعودية، أو في القوات الجوية الملكية السعودية.

إتفاقية شيكاغو ١٩٤٤م هي المرجع لتنظيم الطيران المدني بين الدول، وملاحقها الفنية تسعة عشر ملحقاً، أول هذه الملاحق المُلزمة للدول الأعضاء يُعنَي بالرخص واجازات العاملين في مجال الطيران، سواء داخل الطائرة أو في الخدمات المساندة، وتحرص الدول على وضع تشريعات ومقاييس وطنية لكل رخصة عمل أو إجازة؛ بحيث تتخطى الحد الأدنى الذي وضعته (الإيكاو)، ويتم بناء عليه تدريب الأفراد ليحصلوا على الترخيص بالعمل في منظومة الطيران المدني الوطنية.

مصانع الطائرات والأجهزة الملاحية والأجهزة التقنية المختلفة لديها أيضاً معايير ومقاييس يجب الوفاء بها قبل التعامل مع هذه المعدات لضمان الكفاءة والمهارة في التشغيل، تكريساً لمبدأ القضاء على الاجتهادات الفردية، وأن يكون العمل مؤسسيًا فيما يتعلق بالعنصر البشري الذي هو أهم عنصر في منظومة التشغيل، للحد من احتمالية الأخطاء البشرية، وهذا لا يغطي فقط القواعد المهارية للعمل، بل ويشمل متطلبات صحية وطبيعة شخصية العاملين.

إذا أقلعت الطائرة من شمال العالم إلى نقطة في جنوبه في رحلة تجارية، فإن القواعد الفنية التي تحكم إقلاع وطيران وهبوط الطائرة في النقطتين متشابهة، وكذلك قواعد العناية بها وهي تعبر الحدود المختلفة في مسارات جوية محددة، وذلك بغض النظر عن الاختلافات الثقافية بين الدول والثقافات، بل وحتى درجة المهارة في التخاطب باللغة الإنجليزية، لغة الطيران، حتى هذه محددة باختبارات دولية .

الطيران المدني لكي ينجح يحتاج إلى بيئة منضبطة بالقواعد والأنظمة وأدلة التشغيل، لرفع احتمالات السلامة والحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت؛ والعبث بهذه البيئة المنضبطة ممكن أن يؤدي إلى كوارث في لمح البصر.

وكان لزاماً أن يكون التدريب عالي الجودة في هذه المنظومة؛ لأن الكوارث في الطيران حجمها كبير إنسانياً واقتصادياً، وظهرت دعوات مؤخراً من الولايات المتحدة إلى الذهاب درجة أبعد من ربط التدريب بالحصول على الرخصة لممارسة العمل، وذلك بالتركيز على العمل الجماعي والجدارة فيه، من خلال تحليل الوظائف الحساسة وتحديد الجزئيات التي تحتاج إلى تدريب إضافي، ويكون التدريب للجدارة.

يظل الطيران المدني من الأنشطة الريادية التي تستثمر فيها الدول بغرض تطوير المجتمع؛ لأنها تساعد على إيجاد قوى عاملة جادة ومنضبطة في توجهاتها

ومقاييسها، وبالتالي المجتمع يكون ذو طبيعة عقلانية حديثة لكي يستوعب هذه المنظومة التي تعمل وفق معايير دقيقة ومحددة سلفاً، هذا بالإضافة للجانب الاقتصادي الذي سبق وأن تحدثنا عنه باعتبار القطاع محفز للاقتصاد، وقطاع يُطلب لذاته.

وأرجو من القارئ الكريم أن يأخذ في حُسبانه وهو يطالع هذا الباب عن التدريب، أننا لا نتحدث إطلاقا عن التدريب في كل من:

- الخطوط الجوية العربية السعودية.
- القوات الجوية الملكية السعودية.
- شركات الطيران السعودية الخاصة.
- شركات الخدمات الجوية...وغيرها.

لكننا نتحدث عن التدريب الخاص، بتشغيل وصيانة وإدارة وأمن المطارات والمراقبة الجوية، والأجهزة والمساعدات الملاحية، والمهارات الأساسية للعاملين بتلك المرافق.

أولاً: أهم محطات التدريب للطيران المدني في بلادنا

المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في المنطقة؛ حيث بدأ التدريب في العام ١٩٦٢م عند إنشاء معهد التدريب الفني للملاحة الجوية في مطار جدة القديم، وكان يركز على التدريب الأساسي في الإطفاء والإنقاذ والمراقبة الجوية وصيانة الأجهزة الملاحية والأرصاد الجوية، وكان التدريس فيه باللغة الإنجليزية، ومدة الدراسة سنتان، وتخرّج منه العدد الأكبر من الفنيين على مر السنين في الطيران المدني، وأغلقت أبوابه بصورة غير رسمية مؤقتاً إبتداءً من العام ١٩٨٠م.

١ برنامج الابتعاث الجامعي:

بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٧٠ في ١٣٩٥/٩/٢٤، بدأ العمل في برنامج لابتعاث خريجي الثانوية العامة للدراسات الجامعية إلى الولايات المتحدة وبريطانيا في مختلف التخصصات التي تهم الطيران المدني. وكان عدد الطلاب ارتفع إلى (١٥٠) طالباً، تخرج منهم ستة وتسعون طالباً في مرحلة البكالوريوس، وستة وعشرون في مرحلة الماجستير، ودكتور واحد هو كاتب هذه السطور.

فكرة البرنامج كان وراءها والدي ـ رحمه الله ـ، حيث كان يعمل في مصلحة الطيران المدني منذ السنوات الأولى لتأسيسها، وقبل ذلك في الخطوط السعودية منذ شراء الطائرات (الداكوتا) بعد الحرب العالمية الثانية، ضمن طاقم قيادة الطائرات التي تعمل بأنظمة اللاسلكي القديمة، حيث بدأ حياته العملية في اللاسلكي.

تفاصيل القصة تعود إلى أنه شهد تخرج أخي الأكبر في العام ١٩٧٤م من كلية البترول والمعادن (جامعة الملك فهد فيما بعد) وقضى بعض الوقت مع أخي وزملائه، وكان في غاية الفخر والتأثر، وعندما عاد إلى جدة، مازال يحدث مدير المصلحة في ذلك الوقت عن أهمية وجود الشباب المتعلم والمتأهل بأعداد كبيرة، والمهندسين بصفة خاصة، وفي مختلف التخصصات، وبعدها بعام تم اعتماد البرنامج، وقد ساهم مع كبار مسؤولي المصلحة ـ رحمهم الله جميعاً ـ بزيارة الولايات المتحدة للتمهيد للدفعات الأولى، هذا البرنامج وفر الشباب المؤهل في الثلاثين عاماً الماضية لإدارة المرفق، وأعتقد أن كل خريجي هذا البرنامج قد أحيلوا إلى التقاعد.

٢ برنامج الخطة العاجلة:

بعد حادث الترايستار ١٩٨٠م تم اعتماد برنامج الخطة العاجلة وتخصيص مبلغ مائة مليون ريال سنوياً تصرف بعيداً عن الروتين الحكومي.

واختارت الرئاسة في ذلك الوقت أن تستثمر المبلغ بصورة أساسية في تأهيل الفنيين على أحدث الأساليب، لأن أي حادث طيران رئيسي في الغالب والأعم وراؤه غلطة بشرية، اشتمل البرنامج على ابتعاث (٣٠٠) طالب لدراسة المراقبة الجوية في السويد وكندا وبريطانيا، تخرج منهم (١٨٦) مراقباً جوياً؛ ومستويين من العاملين في الإطفاء والإنقاذ فنيين بعد الكفاءة ابتُعث (١٥٠) تخرج منهم

(١٢٥)؛ وفريق ضباط الإطفاء (٧٥) تخرج منهم (٦٦)، وكانت بعثات الإطفاء إلى بريطانيا، وقد شكل هؤلاء الخريجون العمود الفقري للقطاعات الفنية لسنوات، وكان لارتفاع مستواهم العلمي وإجادتهم اللغة الإنجليزية دور في رفع قدرات هذه القطاعات التشغيلية.

٣ إعادة تفعيل معهد التدريب الفني للملاحة الجوية بجدة:

على إثر البدء في برنامج الخطة العاجلة والابتعاث المصاحب له، تم إغلاق معهد التدريب الفني للملاحة الجوية بجدة عام ١٩٨٠م، ولكن استمرت الشركات التي تشغل منظومة الملاحة الجوية في تشغيل المعهد الرديف في مطار الظهران الدولي للوفاء بالعقود؛ لتخريج فنيي صيانة الأجهزة الملاحية، تجدر الإشارة إلى أن عدد (٢٩٢) طالباً تخرجوا من معهد الظهران على مر السنين.

في منتصف الثمانينيات تقريباً أعيد افتتاح معهد التدريب في جدة، وكان هناك مركز لتدريب الموظفين على أنظمة الملاحة الجوية موازٍ له.

بدأ إشرافي على التدريب في بداية ١٩٨٩م، وأشرفت على عودة التخصصات القديمة إلى المعهد، مثل المراقبة الجوية والإطفاء والإنقاذ الأساسي، ولكن بدون أجهزة تشبيهية ولا معامل حديثة؛ والاعتماد كان على الأساليب البدائية، وابتعدت عن التدريب تماماً ابتداء من ١٩٩٥م، وعُدت مرة أخرى في ٢٠٠٤م مع اللجان التي وُضعت لفحص وضع التدريب، والتجهيز لبرامج تطوير التدريب الفني.

برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث:

كانت الهيئة العامة للطيران المدني أول من تواصل مع وزارة التعليم العالي عند بدء برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث، وطلب تخصيص مقاعد

لتدريس طلاب في مختلف التخصصات التي يحتاجها الطيران، وأذكر أن وكيل وزارة التعليم العالي حضر إلى مكتب معالي رئيس الطيران المدني، وبحضور مساعده الأستاذ عبد العزيز العنقري، وكاتب هذه السطور، وكانت الوزارة حتى ذلك الوقت لا تعلم المدي الحقيقي الذي سيبلغه هذا البرنامج.

الطيران المدني اعتمد على خبرته في السابق في برنامج الابتعاث، وسرعان ما تشكلت لجان متخصصة، وابتعث مئات الطلاب للدراسة في الخارج في مختلف التخصصات، وفي مرحلة لاحقة ابتعث طلاب لدراسة المراقبة الجوية وغيرها من التخصصات النادرة.

من الناحية التنفيذية قامت إدارة التدريب تحت إشراف الأخ خالد أبو الجدايل بمتابعة هذا البرنامج وادارته، وكنت قد شاركت في أول لجنة للبرنامج.

في مرحلة لاحقة طورت وزارة التعليم العالي برامج «بعثتك وظيفتك» على نمط هذا التعاون مع الطيران المدني وجهات أخرى.

ثانياً: طرق مختلفة لتطوير التدريب

فترة ما قبل اعتماد برنامج التحول الاستراتيجي للدراسة بمساعدة الاستشاري (بوز آلن)، كانت هناك مرحلة غربلة للأمور الراكدة في الطيران المدني، مع تعيين رئيس جديد، وذلك لتحديد اتجاهات البناء والتطوير والمرحلة المقبلة، الذي حدث في قطاع التدريب أشبه بحياكة سجادة شرقية دقيقة الصنع، يبدأ العمال من أطراف مختلفة، ويلتقون في نقطة انتهاء السجادة، وهذا الذي حدث؛ حيث الجهود المختلفة لتطوير التدريب في نقطة معينة أنشئت فيها أكاديمية متخصصة للطيران تضاهي الموجود في الدول الصناعية الكبرى.

١ تطور فكرة الكلية المتوسطة وتداخلها مع تطوير التدريب:

في أعقاب حادث الترايستار، كان هناك توصيات من إدارة الطيران الفيدرالي الأمريكية وخبراء (الإيكاو) أن يتم استحداث كلية متوسطة للطيران المدني، وقد عمل على هذا المشروع أمين عام مجلس القوى العاملة في ذلك الوقت الدكتور حسين عمر منصور، وكان المنسق من داخل الرئاسة الأستاذ محمود غلام

ـ رحمه الله ـ استنادا إلى قرار مجلس القوى العاملة في ١٠/٨/١٤٠٤هـ بالموافقة على تطوير معاهد رئاسة الطيران لتكون في مستوى الكليات المتوسطة، ورفع فريق العمل تقرير مفصل عن الموضوع في ٢٤/٥/١٤٠٧هـ؛ وبناءً عليه صدر قرار مجلس القوى العاملة رقم ١/م/٢٥/١٤٠٧ في ١/٨/١٤٠٧هـ، ينص في مادته الأولى على تغيير مُسمّى معهد الطيران المدني للملاحة الجوية إلى كلية متوسطة للطيران المدني، مع الالتزام بالمتطلبات العلمية لهذا المستوى، وإضافة تخصص الارصاد الجوية وسلامة الطيران للتخصصات الموجودة حاليا.

تعثر تنفيذ القرار لعدم وجود خطة متكاملة للتنفيذ. وللأسف ذهب الاهتمام إلى ناحية المباني وكيف تكون المباني، وقدمت أكثر من جهة تصورات هندسية، وترك الجميع لُب الموضوع وهو التدريب والمتطلبات العلمية، وتبارت الجهات الاستشارية والمقاولون في تقديم اقتراحات المباني بمبالغ خرافية.

في بداية عام ١٤٠٨هـ، وجّه مساعد وزير الدفاع والطيران والمفتش العام رئيس الطيران المدني أن يشكل لجنة من المسؤولين في المرتبة الخامسة عشر لتفعيل موضوع الكلية المتوسطة، والاستعانة بالخبرات الوطنية والأجنبية ومن الجامعات، وكان لدى الطيران المدني اثنان في هذه المرتبة، نائب رئيس الطيران ومساعد رئيس الطيران، واختاروني مقرراً لهذه اللجنة، ومنذ ذلك الوقت وملف الكلية المتوسطة يتنقل معي، بغض النظر من يكون رئيس الطيران المدني، بعد فترة تشكلت لجنة فرعية برئاستي، وذهبنا في اجتماعات مشتركة مع وزارة المالية والخدمة المدنية ومجلس القوى العاملة ووزارة التخطيط، وأهم الاجتماعات بتاريخ ١٤/٣/١٤٠٩هـ بمقر وزارة المالية، وطلب المجتمعون صراحة أن تُعيد رئاسة الطيران المدني ومشاريع المطارات الدولية النظر في عقود الإنشاءات والصيانة، بحيث يتم حذف البنود المخصصة للتدريب في هذه العقود وتوضع في وجهة مركزية واحدة وتصرف منها لإنشاء الكلية المتوسطة.

استمرت المكاتبات والاجتماعات طوال عام ١٤٠٩هـ، ولكن لم تصل الأمور إلى أي تحرك فعلي أو إنجاز، وجزء كبير من المشكلة يكمن في وجود أكثر من عقد رئيسي في مجال الصيانة أو دعم الملاحة الجوية أو إنشاءات المطارات تحتوى على بند واضح للتدريب، وليس بالضرورة يُنفذ وتُصرف الإعتمادات على التدريب، ولكنها أشبه بمبرر تسويق العقود الضخمة ويافطة لتمرير العقود.

طوال فترة رئاسة معالي الدكتور علي الخلف للطيران المدني لم يثر موضوع الكلية المتوسطة بأي شكل من الأشكال، وبدأت تظهر مشكلات من نوع جديد؛ حيث أن انخفاض الصرف على أنشطة التدريب أدى إلى انخفاض المستوى التدريبي للخريجين، وبالتالي يقضي الخريج فترة طويلة جداً في الوحدة الفنية يتدرب حتى يحصل على الإجازة لممارسة المهنة، وبدأت أعداد الملتحقين بالمعهد تتناقص وتزداد أعداد الراسبين، كل هذا بدأ يؤثر على الأداء في الإدارات الفنية الرئيسية، وبالتالي تنعكس على سلامة الطيران (كنت قد ابتعدت عن التدريب في ١٩٩٥م).

استدعاني الدكتور علي الخلف باعتباري مدير عام التطوير الإداري، وطلب مني إعداد خطة إستراتيجية متكاملة للرئاسة والمطارات للعشر سنوات القادمة، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة ونوعية التأهيل، وتحديد برامج التدريب المطلوبة، وعدم الاعتماد على دراسات الإدارات، بل الذهاب إلى مصادر المعلومات وتحليلها، وكانت جميع الإدارات مُمثلة في هذه اللجنة برئاستي، وصدرت بالقرار ٨٩٩٨/١٢/١/٧ في ١٤٢١/١١/١٧هـ. كانت تلك الدراسة من أشمل وأدق الدراسات في هذا المجال، وظلت مرجعاً رسمياً لسنوات، حيث أظهرت بالتفصيل النقص الحاد في القوى العاملة المؤهلة، وكان التفكير الرسمي هو إيجاد برنامج للابتعاث، وخاصة للمراقبة الجوية، حتى لا تتطور الأمور إلى الأسوأ، وللأسف لم يحدث شيء يذكر حتى نهاية فترة معالي الدكتور علي الخلف .

مع تغيير رئيس الطيران المدني في شهر ١٤٢٤/٤هـ أعيد طرح موضوع الكلية المتوسطة من خلال إطار شامل، وكذلك وبشكل مواز بدأ العمل بعد ذلك بفترة بسيطة على مشروع تطوير التدريب الفني مع (شركة تاليس الفرنسية)؛ وكنت مسؤولا عن الاثنين، وتضافرت الجهود تحت التوجيهات السامية الكريمة لتحديث منظومة التدريب والتغلب على نقص القوى العاملة.

الإجراء الأول الذي اتخذه رئيس الطيران هو تشكيل فريق عمل تحت رئاستي يدرس توحيد نشاط تطوير القوى العاملة في الرئاسة بشكل مركزي، وتوحيد وضبط نشاط التدريب في جهة مركزية واحدة بدمج جميع الوحدات تحت إدارة واحدة، وفي نفس الوقت، كما نص القرار رقم ٧/١/١٢/٦٠٣٦ في ١٤٢٤/٧/١١هـ، علينا تفعيل مشروع الكلية المتوسطة للطيران المدني، اعتماداً على قرار مجلس القوى العاملة آنف الذكر.

بدأنا نعمل في هذا الموضوع وتفعيل الكلية المتوسطة، اجتمعنا مع الجامعات السعودية والمؤسسة العامة للتدريب الفني.

وهنا بدأ تنازع الصلاحيات حول لمن تعود الكلية عند إنشائها، وما هي التخصصات التي يحتاجها الطيران، وهل بعد التقدم الذي أحرزته الجامعات تترك كلية متوسطة خارج مظلتها، وكان لا بد أن توضح هذه النقطة رسمياً مرة أخرى.

وطلب الطيران المدني من مرجعه استصدار قرار في هذا الشأن، ورفع صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران إلى المقام السامي، وصدر في ٣/ب/٣٦٧٧٤ في ١٤٢٥/٧/١٥هـ تشكيل لجنة من عدد من الجهات الحكومية، وهي وزارة الدفاع والطيران، ووزارة الداخلية، ووزارة التعليم العالي، ووزارة المالية، لدراسة الخيارات والتخصصات المتاحة.

وقد مثلت الطيران في هذه اللجنة، وأذكر أن مندوبين وزارة التعليم العالي كانوا من أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتعاملوا معنا بنوع من الفوقية واستعلاء، وأن ليس لهم أي دخل في هذا النوع من الدراسات والتدريب، وانصرفوا بعد فترة بسيطة من اجتماع اللجنة.

لم ترفع اللجنة تقريرها النهائي إلى المقام السامي مباشرة، لأن الطيران المدني في ذلك الوقت كان يمر بأحداث عديدة؛ حيث تم الاتفاق على برنامج تطوير التدريب الفني مع (تاليس)، وأخذنا موافقة مجلس إدارة الهيئة على برنامج التطوير معهم كما سوف يأتي ذكره لاحقا، والأهم أن تنظيم الهيئة العامة للطيران المدني رقم (٣٣) في ١٤٢٦/٢/١١هـ قد صدر ونص في المادة السادسة أن مجلس إدارة الهيئة يضع السياسات العامة التي تُسيّر عمل الهيئة، وتأتي في مقدمتها السياسات المتعلقة بالقوى العاملة بالهيئة، وسياسات تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها للعمل في مختلف قطاعات الطيران المدني.

بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني على خطة التدريب التي أعددناها مع (تاليس)، كما سيأتي تفصيله، واتضحت تفاصيل الصورة من الناحية النظامية وصلاحيات الهيئة، وتم وضع خطة طويلة الأجل، كتب صاحب السمو الملكي وزير الدفاع والطيران في ١٤٢٧/٩/١٧هـ يوضح كل ما تقدم، وإجابة على تشكيل اللجنة التي درست التخصصات مع الجامعات والبدائل، ويطلب اعتماد برنامج تطوير التدريب مع (تاليس)، وحدثت الموافقة السامية في ١٤٢٧/١٢/١٤هـ أن الطيران المدني وحده مسؤول عن التدريب فيه، والموافقة على برنامج (تاليس) لتطوير التدريب الفني.

ولكن ماذا حدث في موضوع الكلية المتوسطة؟ وهل الأنسب كلية أم أكاديمية ؟

لا بد من العودة في الزمن قليلا لنقدم برنامج تطوير التدريب الفني وجزئياته وكيف تطور؛ لأن هذا المشروع مع شركة عالمية عملاقة أوجد نوعاً من الأرضية المناسبة والزخم الذي أدى إلى إيجاد الأكاديمية السعودية للطيران المدني بسلاسة ونجاح.

مشروع تطوير التدريب الفني جاء استجابة للوضع المتردي في تأهيل القوى العاملة، وللنهوض بهذا الوضع، كان هناك حاجة إلى تصور واضح مع إجراءات إدارية وتنظيمية تسمح بأن ما يخصص من اعتمادات للتدريب يُصرف فعلا على التدريب، وليس كما كان يحدث في السابق، وأن تتسم خطط التطوير بالشمول والوضوح.

٢ العمل في التدريب مرة أخرى:

عمّ الهدوء مكاتب إدارة التطوير الإداري، ومكتبي بصورة خاصة، بعد أن ابتعدت عن عملية إعادة الهيكلة بسبب تحفظي على نقطة وصف ووزن الوظائف قبل نقل الموظفين إليها، وانشغل الجميع بعملية التسكين بكل ما فيها من جهود واجتماعات ونماذج ومشكلات وشكاوى.

في هذه الأثناء استدعاني مساعد رئيس الطيران التنفيذي وطلب مني بشيء كثير من اللطف أن أشرف على التدريب الفني، واستخدم كل قدراته في الإقناع، وخاصةً أننا مقبلون على التعاون مع الفرنسيين ولا نعرف أسلوبهم ولسنا واثقين كيف سوف تسير الأمور، وأنني من بدأت التعاون معهم أصلا، وأعرفهم جيدا، وأن خبرتي واسعة في هذا المجال، وأعددت دراسات تفصيلية وخطط، إلخ.

انضم لاحقاً معالي الرئيس لهذا الجهد وقال: تذكر أن من يعمل في التعليم والتدريب يحفظ له الناس الجميل على مر السنين، ويتذكرونه بالخير، ونحن على أعتاب مرحلة جديدة من أن نُخرج التدريب الفني من حالة التدهور التي

وصل إليها، وعلى الرغم من أن مرتبتي كانت أعلى بكثير من أن أشرف على هذه الإدارة بمعاهدها، لكني وافقت بكل سرور وحماس.

تعرض التدريب في السنوات العشر السابقة أو أكثر إلى انحدار شامل، سببه ضعف الإمكانيات ومحدودية الموارد، والاستمرار في الأسلوب الفاشل الذي يقوم على شراء المعدات أو توفير الإمكانيات من عقود الإدارات الأخرى، مثل عقد دعم الملاحة الجوية، وصيانة المباني على عقود صيانة المطارات، وتشتيت الجهود يميناً ويساراً. وعندما يتعرض القائمون على العقود هذه إلى ضغوط في عملهم، يوقفون القليل الذي يصرفونه على التدريب فوراً.

بدأت الأمراض المزمنة تسكن التدريب الفني وتزيد في انهياره؛ حيث انخفضت أعداد المقبولين، وأسلوب القبول في التدريب الأساسي تشوبه شائبة، وبالتالي، الذين يتخرجون أقل من خمسين في المائة، ومع ذلك يستغرق حصولهم على الإجازة مدة تصل إلى السنة، وحدّث ولا حرج عن الإشراف الطلابي والعمل الإداري والمالي، وتدهور حالة المباني بشكل يندى له الجبين وأترفع عن ذكره، ولكن غير مقبول بأي معيار، وتشكلت مجموعات متناحرة من العاملين وتجمعات ضد بعضهم البعض على أسس من الاعتبارات الشخصية.

مشروع إعادة التنظيم الشامل والمعقد لم يُنه وضع التدريب لانقسام العاملين فيه، وهل يتبعوا الموارد البشرية أم قطاع خدمات الشؤون الإدارية والمالية، وظل الوضع معلقاً كذلك، هل يُدمج التدريب في إدارة واحدة، أم أن التدريب الفني يُفصل، وهذا ما حدث على أرض الواقع عند حضوري، وكنت أرجع إلى الرئيس تارة وإلى مساعد الرئيس التنفيذي تارة أخرى، واعطوني درجة عالية جداً من الاستقلالية في إدارة الأعمال، تقريباً مطلقة.

عندما بدأ رئيس الطيران المدني الجديد في ذلك الوقت عمله في الشهر الرابع من ١٤٢٤هـ كانت الرئاسة بصدد ترسية مشروعين لبناء وتوفير الرادار في

جدة وآخر في الرياض دفعة واحدة مع شركة (تاليس) الفرنسية العملاقة، وقبل ذلك كان هناك توجّه إلى شراء أجهزة ملاحية متنوعة من فرنسا، سواء كانت (تاليس) أو من غيرها، وفي الاجتماعات المتكررة مع المسؤولين في الشركة الفرنسية مع معالي الرئيس جرى الحديث عن وضع إمكانيات (تاليس)، التي تمتلك جامعة تقنية مغلقة على منسوبيها والعملاء المميزين فقط، تحت تصرف الطيران المدني لبناء قاعدة من القوى العاملة المدربة على أحدث الأساليب التقنية، وأن يكون هناك نوع من العلاقة الاستراتيجية في هذا المجال.

في نفس العام طلب مني معالي الرئيس أن أتقابل مع مدير الشركة في الرياض لتطوير الفكرة، وكنت مدير عام التطوير الإداري في ذلك الوقت، وأعمل على مشروع إعادة الهيكلة، وكنت ألتقي معه مرة في مكتبه بالرياض والمرة التالية في مكتبي في جدة.

وكان لهذا المسؤول أسلوب مزعج في النقاش، حيث يفضل أن يكتب على السبورة أو الأوراق التي تقوم مقام السبورة، ويرسم أسهم وأشكال، وعندما يحين دوري في الحديث كنت أجاريه في هذا الأمر بدون حماس، لأني متعود على النقاش على الطاولة.

اتفقنا على مسارات للمشروع؛ أي المراقبة الجوية مسار، والإطفاء مسار، وصيانة أجهزة الملاحة مسار، وهكذا؛ حوالي سبعة مسارات أو سبعة عقود، كل واحد يجب أن يُفصّل على احتياجاتنا الدقيقة بموافقة القطاع الفني في الرئاسة وطلبه وتعميده، وبناء قدراتنا في كل مسار للمستقبل على أسس علمية وتدريب متفق عليه سلفاً، لم نتحدث عن أسعار وتكلفة، فقط أن تكون هناك فاتورة واحدة؛ نتعامل مالياً مع (تاليس)، وهم يتعاملون مع الأكاديميات والجهات الأخرى الموردة للخدمات، وتكون جامعة (تاليس) هي استشاري المشروع والمسؤول أمامنا قانونياً وفنياً عن التنفيذ، الخطوة العملية الأولى كانت إعداد دراسة استشارية تفصيلية عن المشروع من قبل جامعة (تاليس) .

وبدأ الأمل يكبر من أننا متجهون لتحقيق أحلامنا في أن يكون التدريب لدينا يحاكي ذلك في الدول الصناعية التي كنا نشاهدها في الزيارات.

نقطة البداية الفعلية للمشروع كانت عندما استقبل صاحب السمو الملكي ولي العهد ووزير الدفاع والطيران فريقا من كبار التنفيذيين في (تاليس) في ٢٦/١٢/٢٠٠٤م، وبعد الاستماع للمشروع، أعطى سموه الضوء الأخضر للبدء في المشروع على بركة الله.

٣ الدراسة الاستشارية مع تاليس:

اتفقنا مع (تاليس) على إعداد دراسة استشارية شاملة لكل مراحل المشروع، تضع الأفكار العريضة والمجردة التي عملنا عليها موضع القياس والتنفيذ، والوضع الإداري والمالي للتنفيذ ليعكس التطلعات التي تهدف إليها، وقد فعلت (تاليس) خيراً عندما تقاضت مبلغا رمزيا من المال على هذه الاستشارة طمعاً أنها سوف تحصل على المشروع الرئيسي بعدها.

قمنا بالاستعداد لهذه الدراسة من خلال إعادة إخراج الدراسات التي أعددناها أيام معالي الرئيس السابق في مرحلة سابقة، والتوصل مع الجهات الفنية وقطاعات الهيئة المختلفة لتحديث وتحديد مطالبهم، وبعضها كانت جديدة للغاية؛ مثل إنشاء مركز للتدريب في أمن المطارات، استجابة لمتطلبات منظمة الطيران المدني الدولي حول أن يرخص جميع العاملين الأمنيين في المطارات من قبل جهة التدريب الرسمية التابعة لسلطات الطيران ومركز تدريب عمليات المطارات والتشغيل.

تم تشكيل فريق عمل يعمل تحت إشرافي لوضع أسس الدراسة الاستشارية مع (تاليس) بقرار معالي الرئيس رقم ٤٣٦٢ في ١٤٢٦/٤/٢٠هـ، ويقوم فريق العمل كما نص القرار بالآتي:

- أ) وضع منهاجية واضحة لنقل العلوم والمعارف والقدرات، يُبنى عليها مشروع تطوير التدريب لتصل الرئاسة إلى الاكتفاء الذاتي.
- ب) التحديد والتحقق من احتياجات الإدارات والقطاعات التدريبية.
- ج) التحديد والتحقق من احتياجات الإدارات من إعداد المتدربين لأغراض تطوير القدرات، وتحديد نوعية البرامج، ووضع برامج لتحديد درجات التراخيص والأجازات.

استغرقت هذه الدراسات قرابة السنة الكاملة، وقد استدعت (تاليس) مسؤولًا كبيراً منهم يعمل في أفريقيا ـ مدير فريق (تاليس) ـ، لإعداد الاستشارة، وكنت أستقبله في مكتبي في التطوير الإداري، الذي كان أشبه بخلية نحل من العاملين، كل واحد على جهاز الكمبيوتر الخاص به في صمت وجدية، وبعد مدة قال أنه عندما يدخل هذه الإدارة يشعر أنه انتقل إلى أمريكا أو فرنسا؛ واستفسر هل كل إدارات الطيران المدني بهذا الهدوء والجدية؟

في ختام هذه الدراسة التي لم يحتو على تكلفة ولا أسعار، فقط برنامج دقيق يعكس احتياجاتنا، وفيه الكثير من الابتكار والفكر الجديد الذي يخفض المدة والتكاليف للوصول إلى أهدافنا، وتحقيق ما كنا نحلم به لسنوات طويلة.

ونظراً لأن هذا المشروع لن يكون منافسة أو مناقصة، ولكن بالتكليف المباشر، وسوف تكون عملية الترسية صعبة وليست سهلة، اقترحت على معالي الرئيس فكرة مبتكرة للمساعدة في تمرير المشروع، وهي أن ندعو مسؤولين من وزارة المالية ومن وزارة الداخلية ومن بعض القطاعات الرئيسية في الهيئة ونذهب إلى فرنسا لزيارة المعاهد والأكاديميات التي سوف تنفذ التدريب، ويشاهدوا بأعينهم التفاصيل الحياتية وتفاصيل البرامج.

بعد مناقشات مطولة وافق الرئيس، ورشحت وزارة المالية أكثر من موظف من أكثر من قطاع، ورشحت الداخلية اللواء المسؤول عن أمن الطيران؛ وهكذا،

من المراقبة الجوية، والتدريب، والممرات الجوية، وكنت مسؤولا عن فريق من حوالي عشرة أشخاص، بعضهم غير متحمس للمشروع، ومكلفين بتقييم ما سوف يرونه.

في اليوم الأول لنا في باريس حضر مندوبون من سلطات الطيران المدني الفرنسية، وأوضحوا أنهم سوف يقدمون أي دعم يُطلب منهم لهذا المشروع، وأنهم سعداء بالتعاون معنا، وبدأ برنامج زيارات.

في البداية كانت جامعة (تاليس) نفسها في ضاحية (فرساي)، ولها تاريخ طويل في تأهيل ضباط القوات البحرية السعودية منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وعدد من ضباط الجيوش العربية، علاوةً على استقبالها الفنيين من مشاريع الشركة العملاقة من داخل وخارج فرنسا.

المحطة الثانية كانت مدينة (تولوز)، وهي مدينة الطيران في فرنسا؛ لاحتوائها على مصانع ومعاهد وأكاديميات الطيران، ومنها (إيناك) الأكاديمية الفرنسية للطيران المدني، وربما أفضل مكان في العالم لتدريب المراقبة الجوية من ناحية المناهج والأدوات والأنظمة.

ثم انتقلنا إلى مدينة (ليون) لزيارة مركز تدريب الإطفاء التابع لشركة (سيفي بول) المملوكة لوزارة الداخلية الفرنسية، وتستضيف رجال الإطفاء من كل أوروبّا في برامجها المتقدمة، والمباني والتجهيزات ونماذج الطائرات الباهرة.

في نهاية الرحلة أبدى الجميع حماسه لهذا المشروع، وقناعة كاملة؛ لأن هذه الأكاديميات متخصصة للغاية، ولا يعرفها إلا أهل هذا التخصص، ولا بد من إشراك الآخرين في القرار بشفافية، وبعد ذلك اعتمدت الهيئة هذه الطريقة عند ترسية مشاريع مطارات، أو مشاريع توسعة، باصطحاب مندوبين من المالية ليقارنوا الأسعار الدولية والتكلفة العالية لصناعة الطيران، لطبيعتها المتفردة في أمور، وخضوعها لمعايير ومقاييس دولية.

تقدمت الشركة بتسعيرة للمشروع، والذي يشمل تدريب المدربين في المرحلة الأولى، وتوريد الأجهزة التشبيهية، والمباني والتجهيزات، وإعداد المناهج، وتقديم الدعم الإداري والندوات العامة، وإيجاد نظام تقنية معلومات، وإشراف مدربين على المدربين بعد عودتهم، .. إلخ.

وافق مجلس الإدارة على اعتماد المشروع وخطة تطوير التدريب بقراره رقم (١-٤) ١٤٢٧/١/٢. ثم وافق المقام السامي على المشروع على أن ينفذ على مرحلتين، المرحلة الأولى سنة، ينفذ فيها ربع المشروع بربع التكلفة، ثم مرحلة ثانية من أربع سنوات، بعد تقييم ما يتم إنجازه، وتخفض التكلفة، ويراجع كما سيأتي ذكره، وذلك بالأمر السامي الكريم رقم ٩٠٩٤/م في ١٤٢٧/١٢/١٤هـ.

وكانت بداية تحقيق الأحلام في مجاراة الدول المتقدمة في مجال التدريب، وأن تكون التقنية ومفاهيمها وأدواتها جزء من العملية التدريبية في الطيران المدني.

٤ هدف مشروع تطوير التدريب وعناصره الرئيسة:

الهدف الرئيس هو تطوير التدريب الفني بالهيئة العامة للطيران المدني، وذلك بتأسيس منظومة تدريبية متكاملة، تشمل البرامج التدريبية، والمعامل التشبيهية باستخدام الحاسب الآلي، وكذلك تطوير وتأهيل كوادر قطاع التدريب الفني والمدربين، مع التقييم المستمر لكل مرحلة، وفي جميع مناحي العمل.

الهدف هو استبدال الفكر والأسلوب التقليدي القائم على التلقين والمناهج المكتوبة، والانتقال إلى التدريب الحديث القائم على الإدارة الإليكترونية للعملية التدريبية، واستخدام أحدث الأجهزة التشبيهية، والمناهج المتفقة معها والفصول الإليكترونية.

يهدف المشروع إلى زيادة قدرات المدربين في مجال المهنة ككل، من خلال إطلاعهم على المنشآت، وأساليب العمل في الدول المتقدمة صناعياً،

وتدريبهم وتأهيلهم كمدربين بعد ذلك؛ بحيث إن القدرات المحلية تكون قادرة لسنوات طويلة على تنفيذ التدريب الحديث والمتجدد دائماً.

تدريب المدربين: هذه نقطة البداية في المشروع من حيث بناء القدرات وإرسال هؤلاء المدربين إلى فرنسا وبريطانيا، في الأول لرفع قدراتهم المهنية والتدريبية.

عملية اختيار المدربين الذين سوف تتاح لهم فرصة الانضمام للبرنامج كانت في منتهى الدقة، وساهم مندوبون من جامعة (تاليس) في اختيارهم، والتأكد من قدراتهم في اللغة الإنجليزية، وفي المهنة نفسها، أعدادهم التي سنذكرها تشمل المرحلة الأولى والثانية في البرنامج.

- **في مجال الإطفاء والإنقاذ:**

تم تدريب أربعين مدرباً، إثني عشر منهم في فرنسا في مركز التدريب التابع لوزارة الداخلية الفرنسية مع الشركة الحكومية (سيفي بول)، والباقين في المرحلة الثانية في مركز (تييكس) التابع لجامعة (تكساس أيه اند أم) الأمريكية.

- **في مجال أمن الطيران:**

سبعة مدربين في جامعة (تاليس) لمدة ستة عشر أسبوعاً بهدف إنشاء مركز تدريب جديد لأمن الطيران.

- **في مجال سلامة وتشغيل المطارات:**

في جامعة (تاليس) لمدة ستة عشر أسبوعاً بهدف إنشاء مركز جديد للتدريب على تشغيل المطارات.

عندما ينتهي المدربون من الحصول على تدريبهم، كان يحضر مدربون ومشرفون لتقييم عملهم في التدريب الفعلي.

في مجال ورش العمل :

اشتمل البرنامج على العديد من ورش العمل التي تختلف في الشكل والمضمون.

في الفئة الأولى: كانت ورش عمل حول تطوير الإدارة، وبدأنا باستقطاب إدارة الطيران الفيدرالي الأمريكي، وبعضها مع جامعة (تاليس)، بهدف رفع قدرات وإمكانيات المسؤولين في الهيئة ككل، وليس فقط منسوبي التدريب، وعقدنا مع إدارة الطيران الفيدرالي ورشة عمل في تأهيل وترخيص مفتشي سلامة الطيران ثم امتلاك الحقيبة التدريبية بعد ذلك، وورشة عمل عن اقتصاديات النقل الجوي، وأخرى عن تشريعات النقل الجوي ودوره في إدارة المشروعات؛ وهكذا.

أكثر ورش العمل تعقيداً كانت تهدف إلى إدارة وتخطيط الحركة الجوية؛ أي أنها تمس صميم عمل المراقبة الجوية، قاد ورشة العمل هذه واحد من كبار المسؤولين في إدارة المراقبة الجوية الفرنسية، وكذلك مسؤولين مهمين من الهيئة، وتشكل فريق ثلاثي من هيئة الطيران الفرنسية وجامعة (تاليس)، وفريق من الهيئة يشمل مساعد الرئيس للملاحة، وفريق من الملاحة الجوية ومن الأكاديمية.

وكان الجزء الأول من ورشة العمل في مقر الخدمات الجوية في جدة، ووضع الفريق الآلية المناسبة للتخطيط وإدارة وتحديد القوى العاملة في كل أجزاء المراقبة الجوية؛ والجزء الثاني كان في جامعة (تاليس) في فرنسا، المشروع اشتمل على العديد من ورش العمل العالية التخصص، واستفاد منها عشرات الموظفين من منسوبي الهيئة وبعضها أُعدّت خصيصاً لمتطلباتنا.

الفئة الثانية من ورش العمل: كانت تحت إسم "**دعم التدريب**"؛ وهذه ورش عمل مع الجامعات السعودية، وبعضها كانت من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الموجودين في جامعات أورُوبيّة. وتغلُب على هذه الفئة من ورش العمل الطابع الأكاديمي، وكانت كلها في مجال المهارات الإدارية والإشرافية وتطوير القدرات عموماً، استفاد منها المدربون ومنسوبوا التدريب بصورة أساسية.، ووظفت علاقاتي الشخصية بالأوساط الأكاديمية داخل وخارج المملكة في استقطاب كفاءات عالية ونادرة.

أوجدت بيئة علمية خصبة، وتنافس بين المدربين والعاملين في تطوير قدراتهم اللغوية والمهنية. ودب الحماس في نفوس الشباب منهم لارتقاء للأفضل.

٥ إعداد المناهج الأساسية الحديثة، وبرنامج الدبلوم العالي لمدة ثلاث سنوات:

قبل أن نبدأ تنفيذ العقد مع (تاليس)، اتفقنا مع الإدارات المركزية على الأهداف العامة لهذا البرنامج، وماذا يشمل برنامج الدبلوم العالي بصورة كافة، وتوثيق ذلك. وفي التنفيذ تم تطوير هذه المفاهيم العامة، ووضعت المناهج الحديثة على أساس والاعتبارات الفعلية والعملية. على سبيل المثال، تم بناء منهاج تدريب المراقبة الجوية على أسس جديدة سوف نشرحها لاحقاً بالتفصيل. ولكن البرنامج أعد ثلاث حقائب تدريبية، واحدة لمرحلة البرج، وواحدة لمراقبة المنطقة، والثالثة للرادار، وإعداد خطوط عريضة لمنهج عمل لتدريبات المراقبة الجوية على الأجهزة التشبيهية في مجال صيانة الأجهزة الملاحية؛ ثم الانتهاء من مناهج رقمية حديثة، وبصورة خاصة مرحلة السنة الثانية من برنامج الدبلوم.

في مجال الإطفاء: تم إعداد المناهج للدبلوم العالي لتتجاوز مرحلة مكافحة الحرائق، وليشمل مكافحة حرائق الطائرات، ومنهج مكافحة الحرائق الصناعية

والبتروكيماوية، ومكافحة حرائق المواد الخطرة؛ وهكذا، أعددنا مناهج تغطي كافة الفروع لمكافحة الحرائق مبنية على تجربة تواجد المدربين في أفضل المراكز الفرنسية والأمريكية.

مناهج مركز أمن الطيران: وهو المركز الجديد الذي أنشيء بناء على توصيات منظمة الطيران المدني الدولي، وتم الأخذ بقواعد البرنامج الوطني لأمن الطيران في هذه المناهج والقواعد القياسية الدولية، هكذا في جميع التخصصات، توجد صيغة إليكترونية للمناهج وصيغة ورقية، وجميعها باللغة الإنجليزية، وبعض هذه المناهج تم ترجمتها بشكل محدود إلى اللغة العربية.

بعض المناهج كانت للبرامج القصيرة وتطوير قدرات الموظفين، وليس فقط لبرنامج الدبلوم العالي، على سبيل المثال: حقائب تدريبية متكاملة لهندسة صيانة الأجهزة الملاحية.

حصلنا على شهادات اعتماد للمناهج من الأكاديميات المتخصصة التي عملنا معها على هذه المناهج، واقترنت باعتراف وزارة الخدمة المدنية بشهادات الأكاديمية وظيفيا، الأمر الذي شكل جزء من الأساس الصلب الذي قامت عليه الأكاديمية، وتمكين الخريجين من تطوير قدراتهم مستقبلاً بناء على هذه الشهادات.

ثالثاً: بيئـة العمل الجديـدة

قام برنامج تطوير التدريب الفني مع (تاليس) بإدخال تعديلات جذرية في بيئة التدريب نحو الأفضل، وتأهيل البيئة لانطلاق التدريب على أرضية صلبة وحديثة، وسوف نستعرض باختصار ثلاث نقاط رئيسة:

١ توفير المعامل والأجهزة التشبيهية والفصول الإليكترونية لجميع التخصصات:

وهذا يشمل أحدث ما وصل اليه العلم الحديث، على سبيل المثال:

في مجال الإطفاء والإنقاذ:

تم توفير نموذج طائرة جامبو لا يوجد له مثيل إلا في مطار (مانشيستر) الدولي، ويستخدم أنظمة الحرائق كلها من: غاز، وبترول، وبنزين طائرات، واحتاج تركيبه إلى أعمال مدنية وإنشاءات معقدة ومكلفة، مع هذا الجهاز توجد أجهزة تشبيهية للمرافق الصناعية والبتروكيماوية، وأجهزة تشبيهية لأغراض أخرى، مع فصول إليكترونية للتعامل مع

الكوارث في المطارات، وتصميم برامج تغطي مطارات المملكة، وتدريب باستخدام الحواسيب الآلية، تصادف أن كان هناك برنامج لتحديث معدات وسيارات الإطفاء على مستوى الهيئة، وقد زودوا المركز بطاقم كامل من المعدات والسيارات، وهو ما جعل مركز الإطفاء والإنقاذ ليس له مثيل في منطقة الشرق الأوسط من ناحية تأهيل الأفراد والموقع والمناهج الحديثة بشهادة خبراء منظمة الطيران المدني الدولي، واشتمل المركز على مكتبة إليكترونية متكاملة أيضاً.

في مجال المراقبة الجوية:

حظيت المراقبة الجوية بأكثر الأجهزة التشبيهية تعقيداً وتكلفة، حيث وفرنا أجهزة محاكاة للرادار لتدريب المراقبة، ومحطات إليكترونية بوجود طيارين للتمارين الافتراضية، وهذه الأجهزة التشبيهية بعضها موجود فقط في القواعد العسكرية لحلف الناتو لتدريب الطيارين والمراقبين، وأجهزة أخرى تحاكي الموجود في الأكاديمية الفرنسية بالإضافة إلى الفصول الإليكترونية، وأماكن صياغة التمارين التفاعلية، ومكتبة إليكترونية.

الأجهزة التشبيهية شملت التخصصات الأخرى مثل: التدريب لأمن الطيران بوجود أجهزة مما كان للأمن في المطار، وفصول إليكترونية وبوابة إليكترونية. كذلك، في مجال صيانة الأجهزة الملاحية تم توفير أجهزة تشبيهية لأنظمة الكهرباء والإليكترونيات المختلفة، وأجهزة تدريب على صيانة الرادار والفصول الإليكترونية المعتمدة على الحواسيب.

القائمة تطول، ولكن الهدف هو إيضاح أن هناك نقلة نوعية في المعامل التي كنا نراها في زياراتنا الخارجية للأكاديميات الدولية ومراكز التدريب في الدول الكبرى على مر السنين، وكنا نشعر بالحسرة عندما نقارن الموجود في معاهدنا

في الماضي التي كان التدريب فيها يعتمد على الوسائل القديمة وطاولة خشبية كبيرة عليها طائرات يحركها الطلاب يدوياً في دروس المراقبة الجوية؛ وسبحان مغير الأحوال، هذه التجهيزات لا يوجد لها مثيل إلا في الدول الصناعية الكبرى، وضاعف من أهميتها أن الشباب السعودي قادر ومؤهل على العمل عليها بفعالية، والاستفادة منها، وربطها بالمناهج الحديثة التي توصلنا إليها لتحقيق الأهداف التي حددناها للتدريب أساساً، رأينا ما كنا نحلم به مجسداً أمامنا.

٢ المباني:

منذ البداية قدمت (تاليس) مقترحاً وتصميما عاما لمباني الأكاديمية السعودية عندما يتم إنشاؤها أو تطوير قدرات التدريب في مرحلة متقدمة، وكان التصميم العام يغطي كل متطلبات هذه الأكاديمية من قبل مباني للمعامل وسكن الطلاب في مساحة وتكلفة معقولتين، وعندما صدر الأمر السامي الكريم بإنفاذ ربع البرنامج في السنة الأولى، فقد قررنا بناء مبنى واحد للمعامل ومبنى واحد لإسكان الطلاب، يمثل إلى حد ما ربع التصميم الكامل.

وهذا ما حصل، وتحت إشراف الإدارة الهندسية الذين أكدوا أن هذه المباني النموذجية تكلفت أكثر مما كان معتمد لها مع الشركة لحرص الجميع أن تكون نموذجية.

٣ نُظم المعلومات:

تضمن المشروع التطويري مع (تاليس) إنشاء شبكة متكاملة للمعلومات تربط أعمال المراكز التدريبية الخمسة في الأكاديمية، والعمل الإداري والإشرافي، مستقلة عن شبكة معلومات الهيئة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشبكة تشمل أنظمة التدريب ومركزاً إليكترونياً لحفظ الوثائق.

في البداية كان هناك اتفاق أن نستخدم نظام معلومات موجود في جامعة (ليل) الفرنسية، ولكن فريق الأكاديمية تحفظ على ذلك لأسباب فنية، وتم الاتفاق بعد شهور طويلة على إلزام الشركة توفير نظام بلاك بورد *Black Board* وهو نظام شهير في الجامعات والمعاهد العليا حول العالم، وأن يساند هذا النظام شبكة ضخمة مزودة بأجهزة حاسب آلي تغطي متطلبات الأكاديمية لسنوات قادمة.

خلاصة القول:

أن مشروع تطوير التدريب الفني كان بمثابة ورشة عمل متناسقة متكاملة تعمل على أكثر من مجال، وفي أكثر من تخصص، وتغطي أنشطة متكاملة، في الوقت الذي كان فيه المدربون يتلقون تدريبهم ليكونوا مدربين مؤهلين أكاديمياً، وليس فقط في أسلوب التلقين وتوفير مشرفين عليهم أثناء ممارسة عملهم، كان نشاط كتابة المناهج الحديثة على أشده مع التدريبات الافتراضية، وتنظيم ورش العمل المختلفة.

وأخذ المشروع تطوير بيئة العمل لتساعد على إنجاز التدريب السليم، ويكون دور هذه البيئة مُكملاً له، وكنت مسؤولا مسؤولية مباشرة عن كل نشاط، ويجب أن اعتمده بعد مراقبة النشاط عن كثب والإلمام بالتفاصيل؛ والتخطيط لكل مرحلة، وتناسق الجهود مع الاستشاري، ونظراً لنقص الكفاءات في الإدارة والإشراف والمالية والخبرة، فقد كنت أعمل ساعات طويلة ومضاعفة حتى لا نتعثر؛ لأن المشروع وإنشاء الأكاديمية كانت أمانة أعطاني إياها سمو مساعد الوزير لشؤون الطيران المدني، ورئيس الطيران المدني، في يوم واحد، كما سيجيئ ذكره لاحقا في هذا الكتاب.

رابعاً: الشفافية

أكاد أجزم أن مشروع تطوير التدريب الفني مع جامعة (تاليس) من أكثر العقود شفافية التي شهدها الطيران المدني على مر السنين، وذلك لمتابعته من جهات عديدة، وارتفاع المتوقع منه؛ وفي نفس الوقت جاء في أوقات تحولات كبرى في التنظيم، وكانت أكثر من جهة ترغب في اقتناص الإشراف على المشروع، وبعض هذه الجهات بذلت الكثير من الجهد نحو ذلك امتدادا للأفكار القديمة التي سادت سنوات أن عقود التدريب تنفذ من قبل الإدارات الفنية الرئيسة، ويكون التدريب والمعاهد للتنفيذ الميداني فقط.

أثناء عملية التعاقد، بنيت آلية تقييم مستمر وشفافة، ذلك لأن العقد كله تم تطبيقه على أسلوب المراحل؛ حيث يتم تقييم كل مرحلة والبناء على نتائج التقييم، وعندما صدرت الموافقة السامية على المشروع، أوصت وزارة المالية أن تتم الموافقة على السنة الأولى فقط وربع التكلفة الإجمالية ويتم التقييم، وإذا كان إيجابياً وهناك حاجة يستكمل باقي المشروع بعد السنة الأولى وإعادة دراسة التكاليف؛ وهذا ما حدث.

التقييم لكل مرحلة يتم من قبل فرق عمل متخصصة من التدريب الفني (الأكاديمية فيما بعد)، والقطاع المستفيد يشارك على قدم المساواة، ويشارك في التقييم المتدربون والرؤساء المباشرون لهم وإدارة الأكاديمية وجامعة (تاليس) باستخدام كل الوسائل المتاحة، مثل الاستثمارات والمناقشات وقياس الأداء، والأخذ في الاعتبار التأكد من نقل المعارف والمهارات إلى الموظف السعودي، مع نقل التقنية في الوقت نفسه.

ترتب على عمليات التقييم تغييرات كثيرة في البرنامج نفسه؛ سوف أورد بعض الأمثلة في مجال الإطفاء، مثلاً: توقفنا عن إرسال المدربين إلى فرنسا في مركز تابع لوزارة الداخلية الفرنسية لارتفاع السعر، وبحثنا عن أفضل ما في العالم، ووجدناه في مركز (تييكس) التابع لجامعة (تكساس إيه أند إم) الملحق به مدينة الكوارث، ودربنا العدد الأكبر من مدربين الإطفاء في الأكاديمية في أمريكا ضمن برنامج تدريب المدربين في مجال الإطفاء والإنقاذ.

عدلنا المنهج التدريبي للمدربين في المراقبة الجوية، بحيث تطول المدة الزمنية، ويقضي المتدرب جزءا من فترة التدريب في بريطانيا مع أسرة إنجليزية ومعهد متخصص لضمان صحة نطق اللغة الإنجليزية، أسوة بما يتم العمل به في أكاديمية (إيناك) الفرنسية.

نظام المعلومات للأكاديمية غيرناه بالكامل، والشبكة البديلة كانت أقرب إلى احتياجاتنا بعد نضوج الأكاديمية واستقرار عملياتها، واستخدمنا منظومة بلاك بورد *Blackboard* المكلفة.

التقييم أثّر على التسعير، حيث إن الأمر السامي الكريم بالموافقة على المشروع طالب بتخفيض التكلفة في مرحلة الأربع سنوات التالية، وكان فريق التفاوض برئاسة نائب الرئيس التنفيذي والأكاديمية والقطاعات الفنية وإدارة العقود، واستمر التفاوض فترة، وكانت في منتهي الشفافية، وللإجابة على

التساؤل الذي طرحه المقام السامي في خطاب الموافقة المبدئي، وهو مدى ملاءمة التكاليف لما سيتم تنفيذه، وبعد إدخال التعديلات المطلوبة على البرنامج تم تخفيض التكلفة بنسبة كبيرة.

إن مقارنة الإنجازات وما تم تنفيذه مع عقد تطوير التدريب من تدقيق وتقييم مستمر، بما نتج عنه من مخرجات سليمة وتحقيق أهداف، مقارنته مع عقود التزمت فيها الهيئة بدون كل هذا التدقيق، وللأسف فشلت تلك العقود، وتشكلت أكثر من لجنة لدراسة مخرجات عقود تشغيل المطارات الدولية وقدرتها على تطوير القوى العاملة في المطارات أو أهدافها التشغيلية الأخرى، ومقارنة ذلك مع عقد تطوير التدريب الفني؛ كانت المقارنة بكل وضوح لمصلحة العقد الأخير، وكانت مثالا للنجاح الباهر، بعكس العقود الأخرى التي لم تحصل منها الهيئة على المتوقع.

الدرس الرئيس أن الشركات الدولية تعطيك على قدر شطارتك ومهارتك في معرفة أهدافك وكيفية الوصول إليها، وكلما كنت منظما ومتريثا ولديك الاستعداد للاستثمار في الوقت والتخطيط كلما كانت النتائج مميزة، والعكس صحيح، هو أن الاستعجال وإعطاء الشركات الدولية مكانة أكبر مما تستحق، فالنتيجة معروفة سلفاً.

أذكر أننا عندما أعددنا العقد مع (تاليس) أخذنا وقتا طويلا للغاية في ذلك، وشارك فيه مستشار قانوني من الملاحة الجوية علاوة على المسؤول الأول عن كل مركز تدريبي ليفهم المطلوب منه، والمطلوب منهم، والجداول الزمنية للتنفيذ.

وكان للأمر وجه آخر، هو أنه في التنفيذ تم تشكيل فرق عمل، وكل فريق عمل يوقع على المستخلص المالي وشهادة الإنجاز للأعمال في كل مرحلة، بحيث أن المقاول لا يحصل على أية نقود إلا إذا نفذ العقد بحذافيره.

وكان يوقع على المستخلص كبير المدربين، وممثل عن القطاع الفني الذي يستفيد من الخدمة، ومدير مركز التدريب؛ ويُعتمد من رئيس الأكاديمية لكل مسار من مسارات التعاقد. وهكذا أصبح كل شيء متاحاً للجميع، العقود والمعلومات والجداول الزمنية، وموافقة كل المستويات على الدفع في كل مرحلة بعد مقارنة ما جاء في العقد.

ويهمنا أن نوضح أن العمل كان مع الفرنسيين بصورة أساسية، وبدرجة أقل مع جامعات أمريكية وأسترالية ومعاهد إنجليزية وإدارة الطيران الفيدرالي وسلطات الطيران الفرنسية، لكن ذلك لا يجب أن يعطي الانطباع بأننا لم نتعاون مع منظمة الطيران المدني الدولي *ICAO* أو أننا لم نعمل تحت مظلتها الإشرافية. فالمملكة من الدول المهمة في هذه المنظمة، و تنفذ أعلى درجات الالتزام بمعايير المنظمة. وسوف نوجز علاقتنا معها.

خامساً: مظلة منظمة الطيران المدني على الأكاديمية ومناهجها

المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في الإقليم في تدريب الطيران المدني؛ حيث بدأ التدريب تحت الإشراف المباشر لبعثة منظمة الطيران المدني الدولي بإنشاء معهد التدريب الفني للملاحة الجوية بجدة في العام ١٩٦٢م.

وكان خريجوا هذا المعهد يشكلون العمود الفقري للفنيين الذين عملوا في منظومة الطيران المدني، سواء كان في المراقبة الجوية، أو صيانة الأجهزة الملاحية، أو خدمات الإطفاء والإنقاذ، وحتى الأرصاد الجوية، وعلى الرغم من أن المعهد أُغلق في عام ١٩٨٠م، وعاد للعمل بعد ذلك تدريجياً في منتصف الثمانينيات بتخصص صيانة الأجهزة الملاحية بصورة أساسية، وقد فعّلنا عودة التخصصات الفنية في التدريب الأساسي بعد ذلك في الفترة التي أشرفت فيها على التدريب في العام ١٩٨٨م تقريباً وبداية ١٩٨٩م. وسوف نتناول باختصار أهم برنامجين لهما علاقة بالتدريب مع الإيكاو.

أعلنت المنظمة الدولية في عام ١٩٩٠م عن بدء برنامج لإعداد المناهج والحقائب التدريبية بصورة موحدة بين الدول بغرض تخفيض التكلفة وزيادة

فعالية التعاون بين دول المنظمة، ولقد دُعيت من قبل المنظمة في العام ١٩٩١م والبرنامج في طور الإعلان، إلى ورشة عمل مع المسؤولين عن التدريب في عدد من الدول في الإقليم ومن حول العالم، لأخذ مرئياتنا قبل انطلاق برنامج التدريب الجوي (*TRAINAIR*)؛ وانضمت المملكة بعد ذلك بسنوات، وشاركنا في البرنامج بفعالية وإعداد حقائب تدريبية خاصة في مجال تدريب الإطفاء، واستفدنا من حقائب تدريبية أعدتها دول أخرى، وفي المعتاد الحقيبة تشمل المنهج بكل التفصيل الذي يحتاجه المدرب، ومعتمد من المنظمة بدون مقابل مادي، المهم يكون آلية تجمع قدرات الدول وترفع من درجة المعايير المرجوة.

في عام ٢٠١٠م غيرت المنظمة الدولية إستراتيجية التدريب والمطلوب من التدريب الفني، حيث أرتقت المطالب لتكون الجدارة هي المطلب لاجتياز التدريب، وليس فقط للحصول على الرخص والإجازات، وهذه المفاهيم جاءت من تدريب الطيارين والعاملين في قمرة القيادة بالطائرات.

وأصبح هناك حاجة لاستبدال برنامج التدريب الجوي ببرنامج اسمه التدريب الجوي بلاس (*TRAINAIR PLUS*) لإعداد المناهج التي يمكن تداولها بين مراكز تدريب الطيران. جاء برنامج (*TRAINAIR PLUS*) لضمان ودعم وجود نظام نقل جوي آمن وفعال ومؤتمن من العالم، وسعي المنظمة إلى ترسيخ القدرات الفردية للعاملين في منظومة الطيران المدني حول العالم.

أهم الأهداف التفصيلية للبرنامج :

- أنه لترويج تطبيق أسلوب للتدريب قائم على الجدارة، ويمكن دفع قيمته وقيمة المشاركة في النظام بسهولة.
- كذلك لتسهيل التماثل والتطابق في منهاجية إعداد الحقائق التدريبية عالمياً.
- وزيادة تنسيق الدعم الفني لمطوري المناهج والحقائق التدريبية.

- كذلك لتسهيل التماثل والتطابق في منهاجية إعداد الحقائق التدريبية عالمياً.
- وزيادة تنسيق الدعم الفني لمطوري المناهج والحقائق التدريبية.

أصدرت المنظمة أكثر من دليل تشغيلي تفصيلي لهذا البرنامج تضبط فيه توجهاته، وتضمن وجود مراقبة الجودة، وتفعيل وجود أنظمة اليكترونية لتفعيل المشاركة والتعاون الدولي لبناء شبكة تدريبية.

برنامج (*TRAINAIR PLUS*) يشمل جميع فروع الطيران المدني وعلومه، وكافة التخصصات على أكثر من مستوى ـ أي دخول المهنة أو المستويات العليا فيها ـ ويشمل: المعدات، والتجهيزات، والتدريب على منتجات الشركات الدولية، ويعمل النظام على تفعيل ثلاث أدوات، وهي:

- تطوير مواد تدريبية قياسية.
- تأسيس آلية دولية لتجميع والترويج للحقائب التدريبية.
- إيجاد شبكة دولية من مراكز التدريب الحكومية والخاصة لدعم منظومة التدريب.

التدريب الموجود عندنا ومناهجه كلها تخضع لأدلة المنظمة الدولية للطيران المدني، ولدينا قائمة طويلة من هذه الأدلة المنبثقة من الملاحق الفنية لاتفاقية شيكاغو، ومعروف أنها تغطي الحد الأدني من المتطلبات، ومراكز التدريب الوطنية من حقها إضافة ما تراه مناسباً، وحتى عندما أعددنا المناهج الحديثة للأكاديمية، كانت أدلة التشغيل ومقاييس المنظمة حاضرة طوال الوقت.

إن برنامج (*TRAINAIR PLUS*) في إعداد الحقائب التدريبية يختلف جذرياً عن سلفه برنامج التدريب الجوي (*TRAINAIR*) والمرحلة التي سبقت التي تعتمد على أدلة التشغيل فقط، لأن المنظمة في سعيها لتطوير الأمن والسلامة في

منظومة النقل الجوي المدني تتطور وتُحدّث آلياتها. البرنامج الجديد يتدخل في العملية التدريبية من أكثر من مستوى وبأكثر من آلية لضمان جودة المخرجات.

في برنامج التدريب الجوي يُعتمد المركز التدريبي، طالما أنه يمثل جهة حكومية ويتوفر فيه الحد الأدني بموجب قائمة من الحد الأدني من المتطلبات. ولكن في التدريب الجوي بلاس، بالإضافة إلى القائمة التقليدية يوجد استبيان شامل مبنى على وثيقة متكاملة للمنظمة، والتأكد من تطبيق نظام الجودة على العملية التدريبية؛ وليس بالضرورة أن يكون تابعا لجهة حكومية، ولكن ممكن يكون تابعاً لمصانع أو شركات كبرى بعد دفع الرسوم واستيفاء الشروط اللازمة.

التدريب الجوي بلاس يسعي إلى إيجاد شبكة بين المراكز تقوم بالعمليات والإجراءات من خلال نظام إدارة اليكتروني للبرنامج؛ وهو برنامج تفاعلي، وفي العمل الميداني يكون من خلال مقيمين معتمدين وعمليات مشتركة بين المراكز، في برنامج التدريب الجوي القديم كانت العمليات والإجراءات تتم في المركز في المنظمة بصورة بيروقراطية جامدة، العضوية ليست تلقائية، ولكن لا بد من حضور فريق تدقيق من مقيمين معتمدين للتأكد من استيفاء المركز التدريبي، أولا للمتطلبات، ثم مراقبة العملية التدريبية والتدقيق في الوثائق، ومدة العضوية ثلاث سنوات تتجدد بزيارة فريق تدقيق، بعبارة أخرى، كل جهة مشاركة في البرنامج أو فرد أو مركز له مواصفات محددة في وثيقة معتمدة؛ وحتى إعداد الحقيبة التدريبية لها دليل إرشادي ومنهاجية واضحة لضمان جودة عالية في مناهج التدريب.

استقبلنا فرق التدقيق وحصلنا على عضوية البرنامج؛ وهذا يتيح لنا الحصول على عدد كبير جدا من الحقائب التدريبية الجاهزة التي أعدتها المراكز الأخرى، ونظراً لوجود مصانع وشركات عالمية، فإن هناك عددا كبيرا من هذه الحقائب.

حرص الأكاديمية على العمل تحت مظلة المنظمة الدولية هو نابع من حرصنا على الالتزام بالمعايير التي تضعها المنظمة، والضوابط في العمل التدريبي من الحوكمة والشفافية في العمل، والحرص على الموضوعية والمساءلة واستخدام أعلى درجات المهنية، وغيرها من المعايير التي تضعها الأمم المتحدة لكل منظماتها ووكالاتها، واستقبال مقيمين مدققين هو من باب القناعة أنه لا بديل عن هذه المعايير في العمل التدريبي.

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتطوير الدليل التشغيلي للأكاديمية في العام ٢٠١٣م. وفي نفس العام قمنا بتطوير دليل نظام الجودة ودليل نظام السلامة، وكل هذه الأدلة طبقت المواصفات الدولية وخضعت للتدقيق من جهة محايدة قبل اعتمادها. وهي من الأعمال الرفيعة المستوى علمياً وعملياً، والضامن للاستمرارية في الأداء المتميز بغض النظر عن الأشخاص.

وكما تقدم حصلنا على اعتماد للمناهج من الجهات العلمية، وكذلك من وزارة الخدمة المدنية لاعتماد الشهادات وظيفياً.

الرقم	اسم الملحق	Annex Title
١	تراخيص الأفراد	*Personnel Licensing*
٢	قواعد الجو	*Rules of the Air*
٣	خدمة الأرصاد للملاحة الجوية الدولية	*Meteorological Service for International Air Navigation*
٤	الخرائط والرسومات الجوية	*Aeronautical Charts*
٥	وحدات القياس المستخدمة في العمليات الأرضية والجوية	*Units of Measurement to be used in Air and Ground Operations*
٦	عمليات الطائرات	*Operations Of Aircraft*
٧	علامات تسجيل وجنسية الطائرات	*Aircraft Nationality and Registration Marks*
٨	صلاحية الطائرات	*Airworthiness Of Aircraft*
٩	التسهيلات	*Facilitation*
١٠	الإتصالات الجوية	*Aeronautical Telecommunications*
١١	خدمات الملاحة الجوية	*Air Traffic Services*
١٢	البحث والإنقاذ	*Search and Rescue*
١٣	تحقيق حوادث الطائرات	*Aircraft Accident Investigation*
١٤	المطارات	*Aerodromes*
١٥	خدمات المعلومات الجوية	*Aeronautical Information Services*
١٦	حماية البيئة	*Environment Protection*
١٧	أمن الطيران	*Aviation Security*
١٨	النقل الآمن للبضائع الخطره عن طريق الجو	*The Safe Transport of Dangerous Goods by Air*
١٩	إدارة وتنظيم السلامة	*Safety Management*

جدول رقم (٢)

أسماء ملاحق إتفاقية شيكاغو.

المصدر: مطبوعات منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو)

سادساً: تغيير تدريب المراقبة الجوية وانعكاساته

المراقبة الجوية هي الجهة المسؤولة عن توجيه الطائرات وتنظيم حركتها في الجو وعلى الأرض ومنع اصطدامها، ليتم الطيران بأمان وبشكل منتظم، والمراقبون الجويون عملهم معقد، ويقوم على فرضية أن مجال الخطأ غير وارد، لأن أخطاء المراقب الجوي تكون في الغالب الأعم مميتة؛ لذا، فتصرفاتهم محسوبة، ومكالماتهم مسجلة، والمشرفون عليهم يتابعونهم باستمرار.

تاريخ الطيران يذكر أن أكبر كارثة في تاريخ الطيران المدني في العالم كانت في العام ١٩٧٧م في مطار تناريف في جزر الكناري التابعة لدولة أسبانيا؛ حيث أدى خطأ المراقب الجوي إلى اصطدام طائرتين جامبو على مدارج المطار، ونتج عن ذلك مصرع ٥٨٣ شخصا في الحال، والحوادث كثيرة لهذا السبب.

عمل المراقب الجوي جعله في نقطة وسط بين الطيار وبين الفني الأرضي، فالمراقب لا يتحصل على راتب ومزايا الطيار، ومن ناحية أخرى، طبيعة ضغوط العمل أكبر بكثير من التي يتعرض لها أي فني أرضي يعمل في منظومة الطيران،

إضافة إلى تعرضهم للإشعاعات الصادرة من الأجهزة التي يعملون عليها، ومن ثم، فهناك وضع إنساني ومهني فريد من نوعه لشاغلي هذه المهنة.

والمراقبة الجوية قديمة في بلادنا قدم الطيران المدني السعودي، وتسنّم رئاسة الطيران المدني في المملكة مراقب جوي هو الأستاذ عبد الله مهدي ـ رحمه الله ـ. وكان المراقبون يتدربون في مصر حتى افتُتح المعهد الفني للملاحة الجوية في جدة عام ١٩٦٢م، وبدء تخرج الدفعات بأعداد بسيطة، حتى جاء برنامج الابتعاث بالخطة العاجلة.

أكبر خطر يواجه المراقبة الجوية هو نقص أعداد الأفراد المؤهلين؛ لأن هذا معناه زيادة الحمل على المؤهلين الموجودين، وهذا كان يمثل صداعا مزمنا لدى المسؤولين في الطيران المدني، في كيفية التوفيق بين متطلبات منظمة الطيران المدني الدولي من حيث الشروط الواجب توافرها في المراقب الجوي من ناحية التأهيل ونطق اللغة الإنجليزية والتأهيل الصحي، وبين انخفاض أعداد الملتحقين بالعمل ومستواهم الفني، والمملكة مثل كثير من الدول تعتبر وظيفة المراقب الجوي معتمدة أمنيا، لا يعمل فيها أجنبي، ولا تُترك إلى شركة أو جهة أجنبية، بل موظفين معتمدين، وهذا منهاج دول كثيرة في العالم الصناعي، في الولايات المتحدة تعتبر وظيفة فيدرالية، وفي فرنسا وظيفة حكومية؛ وهكذا.

طوال حياتي المهنية أنا في جانب المواجهة للمراقبة الجوية؛ حيث أني منذ العام ١٩٨٨م كنت مشرفا على التدريب، ثم مديراً للتدريب ومعاهد الرئاسة، ومسؤولا عن التطوير الإداري وخطط القوى العاملة، أو مرة أخرى مشرفاً على التدريب الفني، وكنت أرى الأمور من منظار الإمكانيات والمتطلبات الأخرى على هذه الموارد المحدودة، وبالتالي، لم أكن من الشخصيات المحببة لقيادات المراقبة الجوية لسنوات، طبعاً لا أحد، مهما علت به الرتب، يصطدم بالمراقبين الجويين في أي مكان وزمان، ولكن يتعايش معهم ويصل إلى حلول

عملية، لأن الصدام معهم يعتبر انتحاراً، فإن الجميع يسعي إلى استمرارهم في أعمالهم، وينحاز لهم.

عندما بدأنا نصمم البرامج الجديدة لتدريب المراقبة الجوية، كان لا بد من الابتكار والخروج عن المألوف؛ لأن الوضع تفاقم في الألفية الجديدة، وأيضا قررنا أن نأخذ الطريق الصعب على مراحل، بهدف مساعدة المراقبة بشكل عاجل، الجهة التي صممنا معها البرنامج هي (إيناك)، وهي الأكاديمية الفرنسية للطيران المدني، ولديها أطول مدة برنامج تدريب أساسي في العالم، ولكن تخرج ما يسمى (مهندس مراقبة جوية)، الفكرة أن المنهج مبنى على وحدات تدريبية (*Blocks*) بحيث يحصل الطالب على سنتين دراسة فيزياء ورياضيات في كلية عامة، ثم يدرس الوحدات هذه على مدى سنتين، ويتخرّج مؤهلاً للعمل على الرادار، ويتقاضى عائداً مادياً مرتفعاً.

البرنامج الفرنسي يتطلب أن يعيش المتدرب فترة في إنجلترا مع عائلة إنجليزية؛ ليصبح نطق اللغة الإنجليزية واضحا، وحتى هذا الجزء نفذناه مثلهم، كما سيأتي ذكره بعد مفاوضات مع الفرنسيين؛ ليتخرج المدرب وقدراته الفنية واللغوية على أعلى مستوى.

قررنا أن نغير المنهج لنتمكن من تخريج المراقب الجوي القادر على العمل على الرادار مباشرة بعد تخرجه، وهذا يعتبر سابقة جديدة في نظام الملاحة الجوية، وإلى حد ما مخاطرة؛ ولكن إذا نجحت سوف تكون النتيجة مذهلة على فعالية نظام المراقبة الجوية نفسه، وللإيضاح، المراقب الجوي يتدرج في ثلاث مراحل:

الأولى (برج المراقبة *Control Tower*) وتُعنَي بإعطاء الإذن بالهبوط والإقلاع، وبعد سنوات يتطور إلى المرحلة الثانية، وهي (مراقبة الاقتراب *Approach*) حيث يتم توجيه الطائرات إلى المسارات بمقاييس ومسافات معينة، وغالبية المراقبون

يقضون كل حياتهم في هذه المرحلة، أما المرحلة الأخيرة، فهي (مراقبة المنطقة *Area Control*) أو الرادار، وهي الأعقد في عمل المراقب الجوي؛ لأن أنظمة الملاحة الجوية في بلادنا متقدمة تقنياً وتغطي منطقة الشرق الأوسط تقريبا؛ وهذا عمل يتطلب دقة فائقة وعلم وهدوء أعصاب.

أخذ الأمر فترة طويلة لإقناع المراقبة الجوية بهذا التوجه، واجتماعات وسفر إلى الأكاديمية الفرنسية لمشاهدة النموذج، وحتى إقناع المدربين أنفسهم لأنهم من التفكير التقليدي للمراقبة نفسها.

وبعد الموافقة، طلبنا أن تضحي معنا الخدمات الجوية بعدم وجود خريجين لمدة سنة للانتقال من عامين إلى ثلاثة، وكان ذلك العام الأصعب عليّ وعلى العاملين في الأكاديمية؛ لأن أي نقص يظهر تأثيره فوراً، ولا يخلو الأمر من التذمر والشكوى.

وفي النهاية تخرج المراقبون الجويون الجدد (ثاني دفعة من الأكاديمية) بالدبلوم العالي، قادرين على العمل مباشرة على الرادار، والشيء المذهل أنه بعد أسبوعين ثلاثة أو شهر واحد، يحصل الخريج على الإجازة ويعمل على الرادار، وتسبب ذلك في فك الاختناق في الخدمات الجوية بشكل فوري ومذهل.

في الوقت نفسه يمكن استخدام المنهج على شكل وحدات تدريبية، وإعطاء درجة الدبلوم الفني لمدة سنتين، أو أن يأتي الشخص مؤهلاً في اللغة الإنجليزية ومتطلبات السنة التمهيدية، ويُعطيَ وحدات تدريب لمدة سنة، ويتحصل على الدبلوم الفني، كل هذا باستخدام أحدث الأجهزة التشبيهية، وفي بيئة إليكترونية متكاملة.

سبحان الله الكريم، الفرق شاسع بين الطاولة الخشبية التي تحمل مجسمات طائرات وشكل المدرج التي كان يتم التدريب عليها في السابق، وبين ما يحدث في الأكاديمية من مجسمات تحاكي أحدث ما هو موجود في العالم.

قبل إحالتي إلى التقاعد بعدة أشهر، قادتني الصدفة إلى مركز الرادار في جدة، وأنا بطبيعتي لا أحب زيارة أبراج المراقبة ومراكز الرادار، وأثناء الزيارة حرص الزملاء المراقبين على ترك مواقعهم للسلام عليّ، وكلهم حماس كيف أن هؤلاء الشباب في سن أبنائهم قادرون على العمل على الرادار بكفاءة معهم، وأصبح هناك تخفيف من ضغط العمل عليهم.

وقام الشباب حديثو التخرج يريدون تقبيل رأسي، وكان يوماً مجيداً رأيت فيه انعكاس التدريب الراقي على الخدمة وعلى الأفراد.

المرأة في المراقبة الجوية:

عندما ننظر إلى المراقبة الجوية كمكان مناسب ومحتمل للمرأة وبيئة يسهل التحكم فيها، وسبق وأن تحدثت من سنوات في هذا الموضوع على ضوء تجربتنا مع (إيناك)، تمثل المرأة حوالي ٣٥٪ من المراقبين الجويين في فرنسا، ونسبة كبيرة في أمريكا والدول الصناعية، وطبيعة المرأة تتفق مع هذه المهنة بحكم استعداد المرأة الفطري لملاحظة التفاصيل الدقيقة، ووضوح صوت المرأة في الهاتف أو الاتصالات، وقدرة المرأة على استيعاب قوانين الفيزياء والرياضيات مثل الرجل؛ كل هذا يساعدها على خوض غمار هذه المهنة.

برنامج تدريب مدربين الأكاديمية أشرفت عليه سيدة فرنسية مراقبة جوية، وكنت متحرجاً من هذا الموضوع في البداية، ولكن السيدة بذلت جهداً طيباً في فرنسا، ثم عند عودتهم في الأكاديمية في الإشراف على عملهم، وقدمنا لها هدايا تذكارية، وأقمنا لها حفل تكريم أجهشت فيه بالبكاء تأثراً. وأثناء إعداد هذا الكتاب، وصل إلى علمي قبول أول دفعة من الفتيات في مجال المراقبة الجوية في الأكاديمية، وأرجو أن تكون الخطوة مدروسة من جميع جوانبها بعد التدريب في العمل الميداني.

الفصل الأخير بيني وبين مسؤولي المراقبة كان في الحفل الكبير الذي أقامته الهيئة والأكاديمية بمناسبة إحالتي إلى التقاعد، بوجود رئيس الطيران وكبار المسؤولين عن القطاعات المختلفة، حرص على الحضور مدير عام المراقبة الجوية الحالي والسابق والأسبق، وهو الأب الروحي للمراقبة الجوية في بلادنا أستاذنا عبد الرحمن عبد الدايم، حرصوا جميعا على الحضور في يوم التكريم، طريقة جميلة وحضارية لإظهار تقديرهم ومحبتهم وإغلاق ملف المناوشات، وكان ذلك تكريم فوق التكريم ولقي أفضل الأثر في نفسي.

الباب الخامس

تأسيس الأكاديمية السعودية للطيران المدني



حدث ذات يوم

العمل الحكومي تراكمي في طبيعته، حيث يعمل الجميع نحو فكرة، وإن لم تتحقق، فإنه في كل مرحلة يتم قطع شوط نحو تحقيق الأفكار الكبيرة والتي ترتبط أحياناً بتعقيدات إدارية أو مالية، كما أسلفنا في موضوع الكلية المتوسطة للطيران الذي تحمس له الجميع وصدرت بتأييده قرارات من جهات من خارج الطيران، ولكن في كل مرحلة يتعثر المشروع، نعود مرة أخرى إلى مثال نسيج السجادة الشرقية من عدة أطراف، وفي لحظة تلتقي الحياكة الدقيقة من جميع الأطراف لتحقيق الهدف الأساسي، وهذا أقرب مثال لما حدث في موضوع الكلية المتوسطة أم الأكاديمية ؟.

الهيئة طورت خطة عشرية مع (بوز آلن) لتطوير المنظومة الكاملة لنشاطاتها واعتماد برنامج التحول الإستراتيجي، وإحدى النقاط الواردة كان تطوير القوى العاملة، وفي نفس الوقت عملنا مع شركة (تاليس) لتطوير برنامج تدريبي من أربع سنوات، تعدّلت إلى خمسة، وصدر قرار من مجلس إدارة الهيئة باعتماد برنامج (تاليس) برقم (١-٤) في ١٤٢٧/١/٢هـ. وبدأ البرنامج بموافقة ملكية سامية.

طلب المسؤولون عن برنامج إدارة التحول أن أعد تقريراً إحصائياً عن مسار العمل في برنامج تطوير التدريب الفني مع (تاليس)، وأعددنا التقرير كالمعتاد للمكتب .

في الليلة السابقة لاجتماع مجلس الإدارة تلقيت اتصالاً هاتفياً من المشرف على مكتب التحول للدردشة، وقال: إن هذا تقرير جاف ومستواك العلمي يمكن أن يبدع أكثر، وفي النقاش قلت: أنا كتبت في حدود المطلوب، لكن لو أُعطيت الحرية أنا أقدر أعلن أكاديمية الطيران وأبدأ في التنفيذ الفوري. واقترح أن أحضر في الصباح الباكر بعد عدة ساعات إلى مقر الطيران الخاص، حيث سيحضر الرئيس للسفر في الطائرة الخاصة إلى الرياض وأشرح له وجهة نظرك، وإذا اقتنع ممكن يدعوك لمرافقته لاجتماع المجلس، خاصة وأنك (أي المؤلف) ربما أكثر موظف قدم عروضاً لمجلس الإدارة في السنوات السابقة، بخصوص العديد من الموضوعات، وحضرت جلسات مغلقة وصاحب خبرة واسعة في هذا الشأن.

في الصباح وصلت إلى صالة الطيران الخاص، وبمجرد وصول الرئيس قام إليه الدكتور علي الزهراني وشرح له ما دار بيننا هاتفيا البارحة، وانتحينا جانباً أنا والرئيس فقط، وعلى مدار أقل من نصف ساعة شرحت له أنه على ضوء التقدم الذي نحرزه في البرنامج التطويري مع (تاليس)، ووجود شركة محلية تقدم لنا الدعم الفني بعقد بسيط ولكن فعال، يمكن استصدار قرار بنفس الصيغة القديمة التي استخدمها مجلس القوى العاملة، وبدلا من الكلية المتوسطة نستخدم الاصطلاح الأصح علمياً والمستخدم في الصناعة، وهو الأكاديمية، الأقرب لما نفعله، واخترت الاسم الذي يقترن فيه اسم السعودية مع اسم الأكاديمية في ظاهرة نادرة للكليات والمعاهد والجامعات في المملكة، التي نادراً ما تقترن بهذا اللقب، وكان الاسم المقترح "الأكاديمية السعودية للطيران المدني".

كنت قد ابتعدت عن التعامل اليومي مع الرئيس على خلفية موضوع التسكين؛ وهو إعطائي حرية كبيرة في العمل في التدريب، وعلى الرغم من أننا لم نعد نتقابل كثيراً، إلا أنه يعلم مصداقيتي وقدراتي، وقال: هل أنت متأكد من هذا الكلام؟ لا تورطنا وندخل في مشكلة، وأكدّتُ له أن الأمور مدروسة من كل الجوانب، ولدينا القدرات والإمكانيات من خلال عقد التطوير.

وقال بالشعبي: ما أعرف إلا أنت، طلب مني أن أسافر معه، وجميعهم يعرفون عدم حبي للسفر بالطائرات الصغيرة النفاثة، ووافقت للضرورة. طبعاً أثناء الرحلة ما يخلي الأمر من موظف بيروقراطي متفلسفا أن يقول: هذا قرار مهم وأنت لم تحدث فلان أو تأخذ موافقة أبو علان، وبلاش قرار إصدار الأكاديمية إلا من خلال وجود فلان؛ وهكذا. وأنا أرفض الدخول في مثل هذا الحوار، وقلت: الرئيس موجود هناك موافق وأنا لن أتزحزح قيد إنملة.

وحتى عندما وصلنا الرياض إلى مكاتب الأمير في العقارية الجديدة، كان العرض المرئي هو من شريحة واحدة، هي صيغة القرار حول تحويل المعهد الفني للملاحة الجوية إلى الأكاديمية السعودية للطيران المدني، ونفس الموظف يريد أن يغير القرار، وارتفع صوتي ورفضت المساس بالصيغة المكتوبة.

يقوم ترتيب العمل في مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة اللجنة التنفيذية للمجلس، أي ليس كامل الأعضاء برئاسة الأمير فهد بن عبد الله مساعد وزير الدفاع والطيران لشؤون الطيران المدني، أن نخرج جميعاً ويستدعوا المسؤول صاحب العرض تباعاً، ويستغرق المسؤول حوالي ربع ساعة لشرح موضوعه؛ وهكذا. استقبلني سمو الأمير فهد بن عبد الله بالترحاب عند دخولي، وتكلم معي بصورة أخوية تعكس قناعاته بأعمالي ومعرفته القوية معي، وسألني: هل هذا الموضوع هو نفسه الذي نبحثه من سنوات طويلة؟ أي موضوع الكلية. قلت: هو بعينه ولكن بتعديل بسيط، وحاولنا تذكر أسماء من عملوا فيه، وغاب

عنا اسم أمين مجلس القوى العاملة الدكتور حسين عمر. وسألني: لماذا لم ينفذ الطيران المدني هذا المشروع على مر السنين؟. طبعاً أُحرجت وقدمت مبررات مهذبة لا تقدم ولا تؤخر؛ وقال: ما هو المطلوب الآن؟ قلت: الموافقة على صيغة القرار على الشاشة أمامكم، قال: طبعا موافقون؛ ومن سيكون المسؤول؟ رد الرئيس فورا وقال مشيرا لي، هذا هو الذي أمامكم. قال الأمير فهد بوضوح وموجها كلامه لي: لازم تعوضوا التأخير الكبير الذي حدث، وما أعرف غيرك أنت.

فوجئ الجميع بما فيهم معالي الرئيس باستجابة وتشجيع سموه ومعرفته بتفاصيل الموضوع، لأن الأمير ابن لمنظومة الطيران، ويعرف الموضوعات المتعثرة جيدا، وعايشها كمسؤول، ويعرف أن إخراج الأكاديمية سوف ينعكس على منظومة الطيران، ويرفع المستوى العلمي والتشغيلي بالشكل الذي يليق بالدور الريادي للمملكة في مجال الطيران في المنطقة وفي العالم.

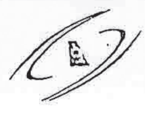
وعندما هممت بالخروج طلب مني الرئيس أن استمر في مكاني لأناقش المجلس في موضوع التسكين والبدلات الخاصة بالفنيين، وأقدم العرض المرئي عن الموارد البشرية، خاصة مع وجود أعضاء المجلس من وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية، باعتباري أكثر واحد ملم بهذا الملف، على الرغم من ابتعادي عنه، ومعلوماتي أعمق من الذين ينفذون التسكين ومعارين من الخطوط السعودية وغيرها. وأحب الرئيس استغلال الجو الإيجابي لبدء هذا النقاش، ويعرف أني متعود على مناقشات مندوبي الجهات الحكومية وصاحب خبرة في ذلك.

في يوم ١٤٠٨/١١/٢٢هـ قال لي رئيس الطيران المدني ومساعد وزير الدفاع والطيران المدني لشؤون الطيران المدني: نفذ الأكاديمية وأنت المسؤول أمامنا. كل واحد قالها بالطريقة الأقرب إلى نفسه وبالأسلوب الشعبي. وأعطيت

الموافقة على وجهي كما يقولون. صدر قرار مجلس الإدارة رقم (٣ ت – ٣٢) في ١٤٢٨/١١/٢٢هـ بتحويل معهد التدريب الفني للملاحة الجوية إلى الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

تم اكتمال حياكة السجادة الشرقية، وظهرت بمظهرها البديع بعد جهد السنين من عدة أطراف، وكُتبت صفحة جديدة مجيدة في حركة الطيران المدني في بلادنا، تتويجا لجهود أفراد كثيرين، منهم من انتقل إلى رحمة الله، ومنهم من تقاعد، وبعضهم لازال على رأس العمل، وتصادف أن صدر القرار التاريخي بشأن الأكاديمية في وجودي، حيث استشعرت فضلهم جميعا.

مجلس إدارة
الهيئة العامة للطيران المدني



Board of Directors
n..al Authority of Civil Aviation

قرار (٣ت-٣٢) في ٢٢ / ١١ / ١٤٢٨هـ

الموضوع: إنشاء أكاديمية الطيران المدني

إستناداً على الفقرة (١٧) من المادة الرابعة من تنظيم الهيئة العامة للطيران المدني الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ وتاريخ ١٤٢٦/٢/١١هـ بأن للهيئة تدريب كوادرها من خلال الكليات او المعاهد... ، والأمر السامي الكريم رقم ٩٠٩٤/م ب في ١٤٢٧/١٢/١٤هـ، الذي اكد على ان مرجعية تدريب الهيئة تعود للهيئة نظرا لتخصصها الحالي. وإستناداً على قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني رقم (١ - ٤) بتاريخ ٢ / ١ / ١٤٢٧هـ الذي نص على إعتماد خطة التدريب المقترحة من الهيئة لتطوير قدرات موظفيها وتطوير معاهدها للبناء التدريجي لقدرات الهيئة في (المراقبة الجوية - هندسة الممرات الجوية - خدمات الإطفاء والإنقاذ وامن المطارات) على احدث الأسس التقنية وإستناداً على محضر اللجنة التنفيذية الثالث بتاريخ ١٤٢٨/١١/٢٢ هـ المنتهي بالمصادقة على إنشاء أكاديمية الطيران المدني ، يتقرر ما يلي:

(٣ت - ٣٢) الموافقة على تحويل معهد التدريب الفني للملاحة الجوية إلى الأكاديمية السعودية للطيران المدني .

سلطان بن عبدالعزيز

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء
وزير الدفاع والطيران والمفتش العام
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني

الهيئة العامة للطيران المدني
General Authority of Civil Aviation
مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني
Board of Directors

صورة ضوئية لقرار صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز - طيب الله ثراه - بتحويل معهد التدريب الفني إلى الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

أولاً: برنامج التحول نحو الأكاديمية

بعد اجتماع اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة يوم ٢٢ ذو القعدة ١٤٢٧هـ، والموافقة على التحول إلى الأكاديمية، وتفويض صاحب السمو مساعد وزير الدفاع والطيران لي بالعمل على المشروع، وأننا تأخرنا كثيراً، وقبله تفويض معالي الرئيس، بدأنا العمل داخل نطاق منظومة التدريب الفني في برنامج للتحول نحو الإنشاء الفعلي للأكاديمية السعودية، وقد ساعدنا على ذلك عاملين:

- **العامل الأول :**

خبرتي الشخصية في برنامج التحول من رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة، وكيفية إدارة عملية التغيير، وتحديد الأهداف والآليات لذلك؛ وقد كانت خبرة تراكمية واسعة، وأعطانا معالي الرئيس حرية واسعة في العمل تقريباً حرية مطلقة.

- **العامل الثاني :**

الاستفادة من برنامج تطوير التدريب الفني مع (تاليس)؛ حيث احتوى على جزئية مكنتنا من التعاقد مع شركة محلية، لها ارتباط مع

مراكز متخصصة في جامعتي (هارفارد) و(إم أي تي)، لوضع التصورات العامة للجانب التنظيمي والأكاديمي، ويكمل عملهم جامعة (تاليس).

بدأنا في ورشة عمل داخل الأكاديمية لتحديد ماهية **الرؤية والمهمة والقيم** التي تحكم عملنا وتوجهه، والتفكير في جعل العمل أكثر مؤسسية استعدادا لإخراج نوعية جديدة من من الخريجين في التدريب الأساسي حاملين للدبلوم العالي، والتوسع في برامج تدريب الموظفين وتأسيس مركزين جديدين للتدريب، وهوية واضحة للأكاديمية.

الرؤية : "أن تحافظ الأكاديمية على مكانة علمية وتنافسية مستدامة بين مثيلاتها العالمية المرموقة".

المهمة:[١]

تقديم حزمة عريضة ومتنوعة من الخدمات التدريبية والتعليمية الأساسية المتخصصة في مجال الطيران المدني، التي يحتاجها سوق العمل في المملكة خاصة، وفي السوق الخارجي عامة، باتباع الآتي:

- مناهج حديثة ومعتمدة ومستوفاه لشروط المنظمات والاتحادات الدولية، وعلى أن يتم تطويرها باستمرار لمواكبة المستجدات العالمية.
- مدربون ومعلمون على أعلى كفاءة، ومعتمدون دوليا.
- معامل وأجهزة ومعدات على أحدث طراز.
- مباني وتجهيزات حديثة ومناسبة ومستوفية للشروط البيئية.
- بيئة دراسة وعمل وإعاشة صالحة وسليمة تعتني بالمدرب والمعلم والطالب والموظف، وترعاهم اجتماعيا وثقافيا وصحيا وماديا.

منظومة القيم[١]:

الأكاديمية مؤسسة تعليمية، والطيران المدني صناعة دولية حساسة وحيوية، ويتحتم على من يعمل فيها، وخاصة في الجانب الفني منها، أن تتوفر فيه العديد من العناصر، مثل المعرفة والأمانة والإتقان والنزاهة وتحمل المسؤولية والمحاسبية. لذا، فإن منظومة القيم التي ستعمل الأكاديمية في إطارها تستند على:

- الالتزام بالمسؤولية والمحاسبية والانضباط.
- السعي الدائم لأداء الواجب بأمانة وضمير يقظ.
- الالتزام المستمر بتنمية وتطوير المعرفة وتحقيق التميز.
- النزاهة والعدالة وإعطاء كل ذي حق حقه.
- الشفافية وإتاحة المعلومات بغرض تحقيق الصالح العام.
- الشعور الدائم بالواجب نحو المجتمع وقيمه وتجاه المهنة.
- بذل كل الجهود الممكنة على كافة المستويات كأفراد ومجموعات للحفاظ على الصورة والمكانة اللائقة والمتميزة للأكاديمية، وتحسينها وتطويرها بشكل دائم.
- الاحترام المتبادل والتعاون الصادق بين جميع العناصر البشرية في الأكاديمية.

(١) نشرت هذه المعلومات في الإصدارات الصحفية عن الأكاديمية والتي وزعت مجانا على إصدارين. ومنشورة للعامة وعلى الموقع الإلكتروني للأكاديمية حينذاك.

ثانياً: الخطط التي وضعناها للأكاديمية

لم يكن الأمر مجرد تغيير مُسمّى وتغيير هيكل تنظيمي، والشعور بالفخر لتأسيس ورئاسة أكاديمية، بل كان الطريق المرسوم طويلا، ومخطط المعالم، كي تكون الأكاديمية صرحاً تعليمياً عالمياً يتناسب ومكانة المملكة محلياً وإقليمياً ودولياً، وكانت طموحاتنا أن تصل سمعة الأكاديمية إلى المستوى الراقي الذي يجعلها هدفاً للطلاب من جميع أنحاء العالم، وليس من داخل المملكة فقط، ومن ثمّ، كانت الخطة أن نسير في خطوات الاعتماد الأكاديمي محلياً وعالمياً، وأن نضع نظاماً صارماً للحوكمة، ولضمان وتوكيد الجودة، وخدمة المجتمع، والاستدامة، وغير ذلك.

وحتى لا نستغرق ولا نسترسل في الشرح والإطالة وترديد كثير من السرد، نجد أنه من الأفضل والأجدى أن نوجز فيما يلي بعض التعريفات والإيضاحات والرسوم التوضيحية التي تبين بعض العناصر في تلك المخططات، مثل (الحوكمة ـ الجودة ـ معايير الاعتماد الأكاديمي ـ الاستدامة).

الحوكمة Governance:

كما هي القاعدة في جميع العلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف محدد للمصطلح، ومن ثم فهناك تعريفات متعددة لمصطلح "الحوكمة". وبالطبع توجد حوكمة على مستوى العالم والإقليم والدولة والقطاع والمؤسسة والشركة، وما يعنينا هنا هو الحوكمة على مستوى المؤسسة أو الشركة (*Corporate Governance*) وفي رأيي أن أنسب تعريف للحوكمة في شركات أو مؤسسات الأعمال كما نراها هو:

مجموعة القواعد والنظم والمعايير والإجراءات والتعليمات والأسس والأساليب التي تنظم طبيعة وكيفية العلاقة بين مجلس إدارة الشركة والإدارة العليا والمديرين والموظفين والملاك وأصحاب المصالح، لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة، بحيث تنطلق تلك النظم وتعتمد وتُستمد من مبادىء الشفافية والإفصاح والنزاهة والمحاسبية والمسؤولية والعدالة وتكافؤ الفرص ومحاربة الفساد، والالتزام بالقوانين والتشريعات.

وفي كتاب (التنمية في عالم متغير) للدكتور إبراهيم العيسوي، النائب السابق لرئيس مجموعة البنك الدولي، أن نظاما جيدا لحوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق الكثير من الأهداف، أهمها:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة.
- إيجاد ضوابط وقواعد إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة.
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال .
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.

- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية لتلك الوحدات الاقتصادية .
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي .
- توفير فرص عمل جديدة .
- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- تحفيز الأيدي العاملة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات(١).

الأشكال التخطيطية في الصفحات التالية [بتصرف من دراسة (هارفارد) و(إم أي تي)] وشركة الخدمات الفنية المساندة *TS&OS* (شركة وطنية) توضح كيف يمكن أن تنخرط الأكاديمية في التعامل مع مفاهيم الحوكمة، والحفاظ على مستوى عالمي، وضمان وتعزيز الجودة، وخدمة المجتمع، وسياسات التنوع، وهي ضمن عناصر طموحات متعددة، وقد تم إعدادها للكتاب، ما عدا الشكل التخطيطي الخاص بالحوكمة؛ حيث كان من ضمن الأعمال التي سلمت للأكاديمية.

---

(١) العيسوي، إبراهيم «التنمية في عالم متغير- دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها» دار الشروق، القاهرة ٢٠٠١م.



شكل رقم (٢)

تطبيقات أنظمة الجودة في الأكاديمية.

مقتبسة من الدراسة الاستشارية التي قدمت من جامعة هارفارد وآخرين.



شكل رقم (٣)

خصائص الأكاديمية ذات المستوى العالمي.

مقتبسة من الدراسة التي أعدتها الجامعات العالمية للأكاديمية، والشكل أعد خصيصا للكتاب

بعض فوائد سياسات التنوع للأكاديمية

Benefits of Diversity

١
- يُغني التجربة التعليمية للطلاب، لوجود طرق تفكير طلابية مختلفة والنظر لحل المشكلات من زوايا متعددة.

٢
- يُغني التجربة التدريسية للمدرسين والمدربين لوجود مدارس أكاديمية ومناهج بحث متعددة.

٣
- إذكاء روح المنافسة بين الطلبة، وتشجيعهم على إثبات الذات والتفوق.

٤
- تنمية التفكير التحليلي والنقدي لتعدد الثقافات الموجودة واختلاف مشاربها.

٥
- زيادة قدرات الطلبة على الإبداع، وحل المشاكل، والتعاون، والتدريب على القيادة.

٦
- إنفتاح الطلبة على أبناء المجتمعات الأخرى وعاداتهم وتقاليدهم، مما يُعد إعداداً مسبقاً لهم للتعامل مع السوق خارج بلادهم.

٧
- يُعطي الثقة للطالب بأنه يحصل على حقه على أساس كفاءته وشخصيته ومستوى أدائه، وليس على أساس أي شيء آخر.

٨
- تنمية الإحترام المتبادل بين الجميع، وتفعيل العمل بروح الفريق، والقدرة على حل المشكلات بطريقة التوافق.

٩
- عرفان الطلبة والمدربين الأجانب للمملكة بالفضل في تهيئة بيئة صالحة وأخلاقية للدراسة والعمل والحياة.

١٠
- تنمية القدرات اللغوية.
- تنمية القدرات التفاوضية.
- اكتساب مزيد من العادات الحميدة.

شكل رقم (٤)

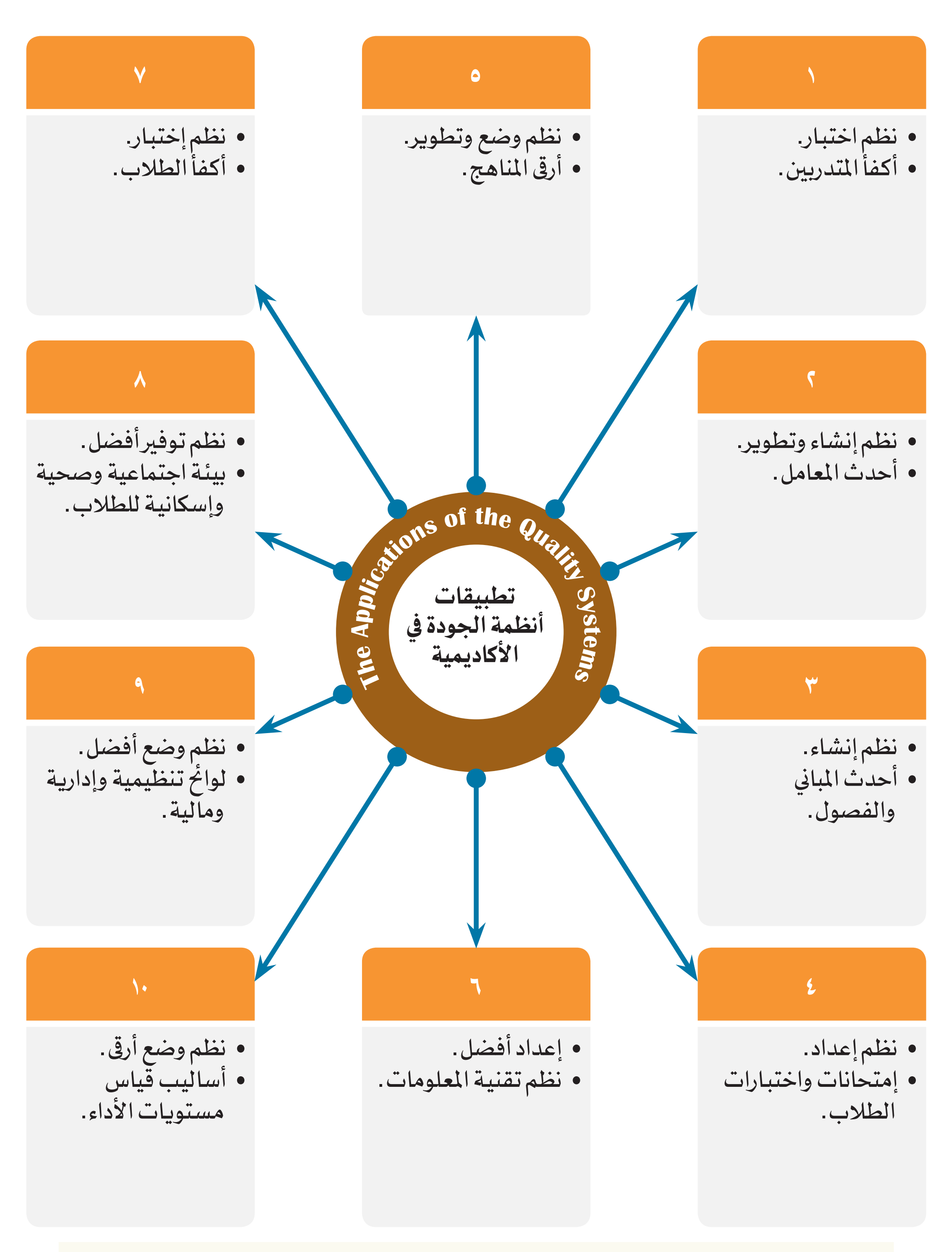
بعض فوائد سياسات التنوع في الطلاب والمدربين للأكاديمية.

مقتبسة من الدراسة التي أعدتها الجامعات العالمية للأكاديمية، والشكل أعد خصيصا للكتاب

شكل رقم (٥)

مجالات خدمات يمكن للأكاديمية تقديمها للمجتمع.

مقتبسة من الدراسة التي أعدتها الجامعات العالمية للأكاديمية، والشكل أعد خصيصا للكتاب



شكل رقم (٦)

تطبيقات أنظمة الجودة في الأكاديمية.

مقتبسة من الدراسة التي أعدتها الجامعات العالمية للأكاديمية، والشكل أعد خصيصا للكتاب

مركز التدريب الإحترافي (PTC) Professional Training Center:

من ضمن مُخرجات دراسة (هارفارد) و(إم أي تي)، وشركة (*TS&OS*) السعودية، أن يتم إنشاء مركز للتدريب الاحترافي في الأكاديمية، وذلك بهدف تقديم خدمات تدريبية وتعليمية، وتنظيم ورش عمل ومؤتمرات علمية، للمستويات الوظيفية العليا فى مرفق الطيران المدنى.

وهذه الخدمات تتم ضمن المحددات التالية:

- يتم تسويقها داخل وخارج قطاع الطيران المدنى بالمملكة .
- يتم تسويقها داخل وخارج المملكة.
- يتم الاعتماد فى تدريسها على أعلى المستويات العلمية من داخل وخارج المملكة بخبراء من أرقي الجامعات ومراكز البحث والهيئات والمؤسسات ذات المكانة الراسخة علميا ومهنيا.
- ويتم فتحها للشراكة مع القطاع الخاص السعودي والدولي بشرط أن يحضر معه خبرات عالمية متخصصة.

والفرصة لا زالت متاحة ومواتية للأكاديمية لتنفيذ هذا المقترح، خاصة وأنه في ضوء وجود شركة قابضة للطيران المدني وشركات تابعة، فإن نشاطات التدريب على مستوى الإدارة العليا ستزيد وتزدهر، لما لها من مردود إيجابي على كسب السباق التنافسي وزيادة الربحية ورفع مستوى الأداء.

ثالثاً: أنواع التدريب والتخصصات في الأكاديمية

تقدم الأكاديمية ثلاثة أنواع من التدريب:

- **الأول : التدريب الأساسي :**

ويحصل بموجبه المتخرج على شهادة الدبلوم العالي. ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات للطلاب المتخرجين من الثانوية العامة (علوم طبيعية) أو ما يعادلها لجميع التخصصات.

وهذا معتمد من الخدمة المدنية بقرار وزير الخدمة رقم ٩٠٤/٦١٢٥ بالإضافة إلى حق الأكاديمية إصدار الدبلوم الفني، وهو سنتين بعد الثانوية ومعتمد أيضاً.

- **الثاني : التدريب التطويري :**

ويقدم لموظفي الهيئة العامة للطيران المدني لتطوير قدراتهم في المجالات الفنية المختلفة. ويصل عدد المتدربين إلى سبعة أضعاف وأحياناً أكثر من عدد متدربي التدريب الأساسي.

- **الثالث : التدريب لغرض الترخيص بمزاولة المهنة :**

ويُعطي للعاملين في المطارات، ويدرب ويرخص العاملين في مجال أمن الطيران حسب متطلبات منظمة الطيران المدني الدولي.

التخصصات التي تقدم فيها الأكاديمية برامج متخصصة ومعتمدة تعطى على أثرها شهادة معتمدة أو ترخيص بمزاولة مهنة، وفق إجراءات وأنظمة صارمة ومقاييس دولية، منها:

- المراقبة الجوية.
- صيانة أجهزة الملاحة الجوية.
- الإطفاء والإنقاذ.
- أمن المطارات.
- تشغيل المطارات وسلامة الطيران.
- اللغة الإنجليزية (اختبارات الكفاءة للطيارين والمراقبين).

موضوع اللغة الإنجليزية يحتاج إلى شيء من الاستطراد قليلا؛ حيث إن منظمة الطيران المدني الدولي ألزمت جميع الأعضاء ابتداءً من مارس ٢٠٠٣م حتى سبتمبر ٢٠٠٨م وأعطت مهلة إضافية حتى مارس ٢٠١١م، بإجراء اختبارات الكفاءة اللغوية على جميع الطيارين والمراقبين الجويين للحصول على الرخصة الوطنية لممارسة مهنة طيار أو مراقب جوي أو مهندس جوي، وتسمى باللغة الإنجليزية:

(*Language Proficiency for Radiotelephony Communication*)

وهناك اختبار آخر لمصطلحات الطيران في حالات الطوارئ:

(*Phraseology and Plain Language*)

قصة هذا الاختبار تعود إلى أن المداولات والتوصيات في المنظمة توصلت إلى أن الحادثة التي وقعت في عام ١٩٩٦م لإحدى طائرات الخطوط السعودية مع طائرة تابعة لكازاخستان طراز اليوشن، وتمثل أسوأ حادث اصطدام في الجو في تاريخ الطيران في العالم، حيث قتل ٣٤٩ شخصاً، كان الحادث سببه عدم وضوح نطق اللغة الإنجليزية بين المراقب الجوي الهندي وطاقم الطائرة الكازاخستانية الذين كانوا يعانون من صعوبة في نطق اللغة، وارتفع مستوى التوصيات حتى وصلت إلى أنها قانون إجباري دولي لمستوى الوضوح في النطق والفهم للغة الإنجليزية، يقاس رقمياً في المعاهد شرطاً لإعطاء واستمرار الرخص المهنية لهذه الفئات. (ويشاء الله أن كل حادث رئيسي للخطوط السعودية يتبعه تطوير كبير في منظومة الطيران المحلي أو الدولي).

عندما وصلت هذه التعليمات الدولية للطيران المدني، أحيلت إلى التدريب الفني، وذهبنا إلى ورشة عمل في دبي نظمتها منظمة الطيران المدني الدولي مع مدربي اللغة الإنجليزية، وهناك وجدنا مندوب جامعة (*RMIT*) الأسترالية العريقة والمتخصصة في تأهيل المدربين؛ ومن ثم تقييم الملفات الصوتية للطيارين والمراقبين الجويين، واتفقنا معهم أن يدربوا مدربي الأكاديمية في جميع جوانب الاختبارات والتقييم.

ومن الأمور التي لا أنساها أن الذي حصل على المركز الأول من المدربين في الأكاديمية في النطق السليم للغة هو مدرب سعودي متفوقاً على المدربين الإنجليز والأمريكان، وهذا المدرب تأهيله فني، ولم يدرس اللغة في جامعات، وسبحان الله، حُبه لعمله وإتقانه جعله يحصل على المركز الأول على المدربين في قسم اللغة الإنجليزية، المدربون صمموا الاختبارات بعد أن تدربوا مع خبراء الجامعة الأسترالية، وبالتعاون مع القطاعات المتخصصة في الهيئة حسب متطلبات منظمة الطيران المدني الدولي.

وبدأ برنامج واسع لاختبار جميع الطيارين السعوديين والمهندسين الجويين وكذلك المراقبين الجويين، وكان برنامجا ناجحاً للغاية، واختبرنا كل الحاصلين على الرخصة السعودية منهم.

أ أهداف الأكاديمية:

- الوفاء باحتياجات الهيئة العامة للطيران المدني من القوى العاملة، وتزويد منسوبيها بالمعارف والمهارات اللازمة والمتوافقة مع الأنظمة والمعايير الدولية للطيران المدني للحفاظ على سلامة وأمن الطيران في أجواء المملكة العربية السعودية، وأن تكون الأكاديمية رافداً أساسياً في تطوير علوم الطيران على المستوى الوطني والإقليمي، وتوطين صناعة الطيران المدني بالمملكة.
- تنفيذ الخطط المعتمدة لتلبية احتياجات الهيئة العامة للطيران المدني والجهات المستفيدة من الكوادر البشرية المتخصصة في علوم الطيران المدني.
- تطوير مستوى أداء موظفي الهيئة والجهات المستفيدة من العاملين في مجالات أمن وسلامة مطارات المملكة وفقاً للمعايير الدولية.
- تطوير أساليب العمل والعاملين بمراكز وإدارات الأكاديمية، والعمل على استقطاب ذوي الكفاءة من المتخصصين للعمل بالأكاديمية.
- الحرص على تنمية التعاون الدولي مع الهيئات الإقليمية والدولية المتخصصة في مجال تدريب الطيران المدني، والاستفادة من خبراتها.

كما أسلفنا؛ هذه معلومات متاحة للعامة، بعد أن اعتمدها مجلس الأمناء، وكانت منشورة في الموقع الإلكتروني للأكاديمية.

الأهداف المرحلية للأكاديمية:

١- التحول التدريجي لتصبح الأكاديمية كياناً مستقلاً مكتفياً ذاتياً من الناحية المالية.
٢- الحفاظ الدائم على مكانة الأكاديمية كصرح تدريبي راقٍ في مجال الطيران المدني في المنطقة.
٣- التناغم المهني الدائم.

ب وصف موجز لمراكز التدريب الرئيسية بالأكاديمية:

التدريب الأساسي هو التحدي الأعظم والعمود الفقري للأكاديمية، ومن ناحية الإعداد فمتدربيه لا يمثلون إلا واحد من ثمانية؛ حيث يوجد سبعة على الأقل يتخرجون في دورات تدريبية قصيرة تطويرية، وإذا أضفنا التدريب لأغراض الترخيص فإن النسبة سوف تقل كثيراً.

التحدي الرئيسي أمام الأكاديمية كان تخريج أول دفعة على المناهج الحديثة، واستخدام التقنية والتجهيزات التي وفرناها من خلال برنامج تطوير التدريب الفني تحت إشراف المدربين الذين حصلوا على التدريب من خلال برنامج تطوير التدريب الفني، هذا التحدي كان شهادة النجاح الحقيقية للأكاديمية وشهادة ميلاد فعلي لها، وتتويجا لمجهودات سنوات من التخطيط والتقييم والمتابعة.

منذ حصولنا على مسمى الأكاديمية في أواخر العام ١٤٢٧م، وحتى تخريج أول دفعة، كانت بمثابة مرحلة اجتياز المصاعب والتحديات، وجعل الحلم حقيقة.

وأثمر التخطيط السليم للعملية التدريبية والمساندة لها بأن نسبة النجاح كانت ١٠٠٪ في بعض التخصصات، وقريب منها في تخصصات أخرى، وحصل الخريجون على الإجازة لممارسة العمل في الوحدات بعد أيام أو أسابيع على أكثر تقدير.

١ مركز التدريب الأساسي:

هذا المركز هو البوابة الرئيسية للأكاديمية، ويعتبر بمثابة السنة الإعدادية فيها؛ حيث يدخله الطلاب الجدد من حملة الثانوية العامة (قسم العلوم الطبيعية) بمعدل تراكمي لا يقل عن ٨٠٪، ودرجة مادة اللغة الإنجليزية لا تقل عن ٨٥٪، وبشرط اجتيازهم اختبارات القدرات والتحصيل والكشوفات الطبية، وغيرها، والمقبولون للدراسة بالأكاديمية يقضون في هذا المركز مدة سنة، وخلال تلك السنة، يتم تدريس العلوم الأساسية [الفيزياء – الكيمياء – الرياضيات – الحاسب الآلي – الإحصاء] إضافة إلى التدريب على مهارات اللغة الإنجليزية [القواعد – القراءة – الكتابة – المحادثة – الاستماع]. وبعد اجتياز تلك الدراسات بنجاح، يتم توزيع الطلاب على المراكز المتخصصة لقضاء سنتين دراسيتين لنيل درجة الدبلوم العالي، ويتم منح تلك الدرجة في تخصصات (المراقبة الجوية – الإطفاء والإنقاذ – تشغيل وسلامة المطارات – صيانة الأجهزة الملاحية). وبذلك تكون مدة الدراسة الإجمالية لكل دبلوم عال، هي ثلاث سنوات كاملة.

وللمركز مهام أخرى كثيرة، وخاصة في مجال تدريس واختبارات اللغة الإنجليزية على مستوى العاملين في قطاع الطيران المدني من منسوبي هيئة الطيران المدني، أو من منسوبي الجهات الأخرى.

٢ مركز تدريب الملاحة الجوية:

وهو أحد أهم مراكز التدريب في الأكاديمية؛ ويرتقي إلى مصاف أحدث وأرقى مثيلاته العالمية، بما يضم من أجهزة تشبيهية ثلاثية الأبعاد، على أحدث ما وصلت اليه التكنولوجيا، ومناهج ومدربين على أعلى المستويات العلمية، ولا تقتصر مهمة المركز على تدريب طلاب الدبلوم العالي، ولكنه أيضا يقدم خدماته للقائمين على رأس العمل في المراقبة الجوية.

ويضم المركز عددا من معامل التدريب التشبيهية في مراحل [برج المراقبة الجوية - مراقبة الرادار – مراقبة المنطقة] كما يضم عددا من معامل التدريب في مجالات [معامل الإلكترونيات – معامل الرادار – معامل الاتصالات – معامل معالجة البيانات]. وهذا المركز يلقى إقبالاً منقطع النظير، ومنافسات شديدة من الطلاب السعوديين لأجل الالتحاق به.

٣ مركز تدريب الإطفاء والإنقاذ:

وهذا المركز لا يوجد له مثيل على مستوى الشرق الأوسط، ومعظم دول العالم، ويقدم خدماته لطلاب الدبلوم العالي (نظام ثلاث سنوات) والدبلوم (نظام السنتين) في مجالات الإطفاء والإنقاذ، وكذا البرامج التدريبية التطويرية لمن هم على رأس العمل، كما يقدم خدماته التدريبية لجهات خارج قطاع الطيران المدني، وخاصة لشركات صناعة البتروكيماويات والمواد الخطرة.

والمركز يضم مجسمات تشبيهية على أعلى مستوى تكنولوجي؛ ومنها:

- مجسم تشبيهي لطائرة من حجم جامبو ٧٤٧:

لأجل إجراء تمارين عملية على أعمال الإنقاذ ومكافحة حرائق الطائرات المختلفة.

- مجسم تشبيهي لمجمع صناعي:

لأجل إجراء تمارين الحريق الحية على أعمال الإنقاذ ومكافحة حرائق الوحدات الصناعية المختلفة.

كما يضم مركز تدريب الإطفاء والإنقاذ مبنى يضم مركزاً للمراقبة والسيطرة، لأجل تقييم وإدارة ومراقبة تمارين الحرائق الحية بمجسمات الطائرة والمجمع الصناعي.

ويغطي المركز تخصصات مكافحة حرائق (الطائرات – المباني والمنشآت الصناعية – المواد الخطرة). وفصول افتراضية ومعامل تدريب ذاتي.

٤ مركز تدريب صيانة الأجهزة والمعدات:

صيانة وإصلاح الأجهزة الملاحية من أهم مكونات سلامة الطيران، بالإضافة إلى الأهمية الاستراتيجية لإيجاد كوادر فنية سعودية مدربة وعالية الكفاءة في هذا المجال، وتقليل الاعتماد على الخبرات الأجنبية، تمهيدا للسعودة الكاملة في هذا المجال الفني الدقيق، ولذلك يوفر المركز لطلبته ولمتدربيه مجموعة من المعامل التشبيهية، ومعامل التعليم الذاتي، والأجهزة المتطورة، التي تماثل الموجودة في مطارات المملكة لجميع التخصصات الفنية، حتى يمكن الربط الكامل والصحيح بين التدريب الأكاديمي والعمل الفعلي التشغيلي، وكذلك تتضمن البرامج التدريب على رأس العمل.

ومن ضمن الأجهزة التي يتم التدريب على إصلاحها وصيانتها:

- أجهزة المساعدات الملاحية (أجهزة الهبوط الآلي – أجهزة الإرشاد الملاحي – أجهزة قياس المسافة).
- أجهزة الاتصالات (أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية – مفاتيح الاتصالات الصوتية).
- أجهزة معالجة البيانات (أجهزة الكومبيوتر – الشبكات).

- أجهزة الرادار (أجهزة الرادار الإبتدائي أو الأساسي – أجهزة الرادار الثانوي).

ويقوم المركز بتخريج طلبة الدبلوم العالي تخصص صيانة الأجهزة الملاحية، ويتم إعطاء عناية فائقة لتدريب الطلاب، حيث سعة كل فصل ١٢ طالباً فقط، ويتم تخصيص محطة لكل طالب، حتى يتقن تماماً ويستوعب التدريب.

٥ مركز تدريب تشغيل المطارات وسلامة الطيران:

يقوم المركز بتنفيذ برنامج الدبلوم العالي في تخصص تشغيل المطارات وسلامة الطيران؛ وذلك بهدف مد الهيئة وشركاتها ومطاراتها بالكوادر العلمية المؤهلة تأهيلاً صحيحاً؛ لأجل الاطلاع بالدور المنوط بهم في مجالات الإدارة والتشغيل والسلامة، كما يقدم المركز خدماته التدريبية وبرامجه التطويرية لمن هم على رأس العمل في هذا المجال.

وهناك دائرة واسعة من المستفيدين من البرامج التطويرية التدريبية المتخصصة التي يقدمها المركز؛ ومنهم: (المطارات الدولية والداخلية – الخدمات الملاحية – قطاع السلامة والتراخيص – بعض شركات الطيران).

كما يقوم المركز بدوره في عملية منح التراخيص للعاملين في المجال، طبقا للمتطلبات والمعايير والأنظمة الدولية، وتم التعاون مع أكاديمية الطيران المدني الفيدرالي في إعطاء دورات مشتركة.

٦ مركز تدريب أمن الطيران:

يقدم هذا المركز أحدث وأرقى الدورات التدريبية المكثفة لعدد متنامي من العاملين في الوحدات الأمنية والمدنية العاملة في جميع مطارات المملكة، ولا يقتصر ذلك على منسوبي هيئة الطيران المدني

وشركاتها، بل يشمل أيضا منسوبي أكثر من عشر جهات حكومية أخرى مرتبطة بأعمال الطيران المدني، مثل (وزارة الدفاع، الجوازات، الجمارك، القوات الجوية، الاستخبارات، قوات الأمن الخاصة، وكالات الشحن، شركات الطيران، شركات الخدمات، وشركات التموين)، وجميع المناهج والدورات التي تدرس في المركز، متوافقة مع متطلبات منظمة الطيران المدني الدولي في مجالات أمن الطيران[١].

---

(١) هذا وتجدر الإشارة إلى أنني قد أشرفت شخصيا على قيام الأكاديمية بطباعة إصدارين صحفيين، وتم طبع ٣٠٠٠ نسخة من كل إصدار، وتضمن الإصدار جزءا باللغة العربية وجزءا باللغة الإنجليزية، وتم توزيع هذين الإصدارين مجانا على السادة المسؤولين والصحفيين والمهتمين وأبناء القطاع والجمهور؛ لنشر الوعي بدور الأكاديمية، وقد غطت الإصدارات كافة نشاطات ومكونات وسياسات ومراكز واستراتيجيات وخدمات الأكاديمية مدعومة بالصور والإحصاءات، كما تم تضمينهما رؤية لخبراء وطنيين وعالميين بخصوص التدريب في أكاديميات الطيران المدني، وكان هذان الإصداران مصدرا مهما من مصادر المعلومات التي وردت في هذا الباب.

رابعاً: العلاقة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

العلاقة بين الأكاديمية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني معقدة وطويلة وحمالة أوجه، نفذنا المطلوب منا بنجاح وبدقة، وتركت الخدمة الحكومية والوضع النهائي معلق معهم، وكنت منذ البداية على الجانب المتحفظ على هذه العلاقة، ولكن عملت بكل ما أوتيت من قدرات وتسخير الإمكانيات لإنجاحها.

البداية تعود إلى أكثر من عشرين عاماً، وكنت في ذلك الوقت مسؤولا عن التدريب، واقترح مساعد رئيس الطيران على رئيس الطيران المدني المعين حديثا وقتها استقطاب التدريب المهني ليأخذوا المعهد ويتولوا التدريب، على أن تحدد لهم الاحتياجات المطلوبة، وبعد أن قضى المسؤولون في التدريب المهني قرابة أسبوع، وصلوا إلى قناعة أن هذا التدريب مختلف تماماً عن عملهم، والتعاون غير وارد، بعض المدربين الشباب الذين شاركوا في الفريق آنذاك كبروا في مناصبهم، وأحدهم أصبح نائب المحافظ.

بعد أكثر من عشرين عاماً، جدد مساعد رئيس الطيران المدني نفسه الدعوة ذاتها على ضوء بعض التغيرات في المشهد العام، منها أن خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله ـ رحمه الله ـ قد اعتمد مبالغ ضخمة جدا لتطوير التدريب الفني ولا توجد لديهم خطط جاهزة لصرف هذه الإعتمادات، ولماذا لا نستفيد من هذا الوضع على الأقل ببعض المباني والمنشآت على حسابهم.

تشكل فريق عمل مشترك، وكنت أرأس جانب التدريب في الهيئة، وكان نائب المحافظ للتدريب المشترك الدكتور فهد التويجري في الجانب المقابل، اجتمعنا في منتصف عام ١٤٢٨هـ لعدة مرات، وتشير المحاضر إلى رغبة كل جهة من الجهات الأخرى أن تحدد المطلوب منها بما يتماشى مع طبيعتها، وعموماً، الذين يعملون في حقل التدريب يعطون المراحل الأولى لأي عمل أهمية كبيرة، مثل تحديد الإمكانيات، وللأسف لم يتم توضيح هذه النقاط بدقة.

المؤسسة العامة أنشأت لاحقا إدارة باسم الشراكات الاستراتيجية، مديرها العام الدكتور فهد الدهيش، وتعمل على أسس جديدة، وذلك أنها تشرع قبل دخول أي نشاط تدريبي جديد في قطاع جديد، بالاتفاق مع مشغل أجنبي، يكون الاستشاري في نفس الوقت، وتتفق مع شريك إستراتيجي في نفس النشاط ليوظف الخريجين بعد الانتهاء من التدريب، وحدث هذا في مجال السيارات والبلاستيك وغيرها، وتطور هذا النموذج لاختيار عدد من الكليات التقنية المهنية، وأسموها كليات النخبة أو القمة، وبدأ التعليم المهني يتكلم عن استيعاب الأكاديمية كلها، وتشغيلها بمشغل أجنبي في المستقبل على هذا النمط.

الطيران المدني، في المقابل، كان يسعي للحصول علي مباني حديثة وملاعب، ومبان لإسكان الطلاب وهيئة التدريس من الإعتمادات الضخمة التابعة للتدريب المهني، أما ما يحدث بعد ذلك، فهو غير واضح، والنية متجهة

أن نتفق معهم على خروجهم من المشروع، أو نكتب للمقام السامي وتتشكل لجنة توصي بذلك، وإذا تعثر ذلك وقدموا عرضا مغريا من عروض الشراكات الاستراتيجية أن ندخل فيه.

خلاصة القول:

الطيران المدني لم يكن لديه خطة محددة علمية مكتوبة لهذا التعاون، فقط أفكار عامة تميل إلى الغموض والاعتماد على مكانة الطيران المدني المتميزة، انتهينا إلى توقيع اتفاق للشراكة الاستراتيجية بين الهيئة العامة للطيران المدني والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وزارنا قبلها معالي المحافظ، وأمضى يوما كاملا في الأكاديمية، وشاهد المباني القديمة، واقتنع بضرورة البدء فوراً في إنشاء المباني.

ظهرت عقبة قانونية، أن المؤسسة لا تشيّد مباني إلا على أراضي مملوكة لها، ولهذا السبب تعثرت كثير من مشاريع المؤسسة حول المملكة إلى عدم توافر أراضي لإنشاء معاهد وكليات.

وفي الجهة الأخرى، الهيئة العامة لها حق الانتفاع بالأراضي التي هي ملك الدولة، ولا يجوز بيعها أو التنازل عنها، وحتى حق الانتفاع تحكمه ضوابط، ظهر حل مبتكر وعبقري، وهو تأجير الأرض بثمن رمزي لمدة خمسين عاماً للمؤسسة تبني فيه المباني بغرض استفادة الأكاديمية السعودية للطيران المدني منها.

وبالفعل، وافق صاحب السمو الملكي ولي العهد رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني بتاريخ ١٤٣٠/٨/٢٦هـ على تأجير قرابة خمسين ألف متراً مربعا داخل مدينة جدة في منطقة بني مالك المطلوبة تجاريا، بمبلغ رمزي قدره ألف ريال سنويا (١٠٠٠ ر. س) استناداً على الفقرة (٧-٣) من المادة

الأربعين من اللائحة التنفيذية لنظام تعرفة الطيران المدني، مقابل تكفل المؤسسة ببناء مقر للأكاديمية السعودية للطيران المدني.

بعد انقضاء فترة قصيرة نسبيا، دخل إلى مكتبي مقاول يطالب بتمكينه من العمل وتسليمه الأرض، حيث قامت الإدارة الهندسية في المؤسسة بتصميم المشروع وترسيته بعيدا عنا. لذا، طلبنا إدخال تعديلات على مباني المعامل بناء على احتياجاتنا. وبدأ العمل في مشروع عملاق يتجاوز ما كنا نحتاجه أضعاف المرات. وتمت إحالتي للتقاعد والمشروع على قدم وساق. إنضم إلى مجلس أمناء الأكاديمية مندوبان من المؤسسة العامة للتدريب المهني. وكانت تثور مناقشات فيها الكثير من الخلاف حول الرؤية لمستقبل الأكاديمية.

١ ملاحظاتي على العلاقة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (باختصار شديد):

- هدف التدريب في الطيران هو الحفاظ على أمن وسلامة الأرواح والمنشآت، وهدف التدريب الفني تأهيل القوى العاملة لرفد سوق العمل بأيدي عاملة مؤهلة لدعم الاقتصاد.
- طبيعة التدريب في الطيران تحكمه معايير دولية صارمة تقوم على الجدارة والانضباط في أكمل صوره. أما التدريب المهني، يأخذ المعايير من سوق العمل؛ والمعايير متغيرة حسب الحاجة في هذا السوق على مرور الوقت.
- تدريب الطيران، بحكم حاجته إلى التركيز، يكون معدل الطالب إلى المدرب واحد إلى واحد؛ وأحيانا التدريب يتطلب مدربين إثنين للطالب؛ وهكذا.

أما التدريب المهني، فهو قائم على تخريج أعداد كبيرة، لأن الهدف هو رفد سوق العمالة بأيدي عاملة؛ وقائم على التلقين والأساليب التقليدية والتكرار.

المملكة لها مكانة عالمية متميزة في مجال الطيران المدني، وقد ساهم التدريب المتخصص منذ فترة تزيد عن الستين عاما في الحفاظ على هذه المكانة، ويجب عدم وضعه في موضع يهدد طبيعته وجودته.

التدريب الفني الذي يقدمه الطيران المدني استفاد منه عدد كبير من الدول المجاورة في السبعينيات الميلادية، وهو يقوم على فلسفة إعلاء قيم الأمن والسلامة فوق كل اعتبار، حتى ولو كانت المعايير المالية للربح والخسارة.

٢ المنظور بعيد المدى لجعل الأكاديمية مؤسسة تعليمية عالمية المستوى:

كان المشروع الاستشاري الصغير مع جامعتي (هارفارد) و(إم أي تي)، فرصة نادرة لنقل الطموحات القصوى لمستقبل ومسار الأكاديمية، فلم يعد المنظور أن تؤدي الأكاديمية دورها داخل المملكة فقط، لكن أن تكون الأكاديمية ذات قدر عالمي راق، لتعكس صورة حقيقية لما تتمتع به المملكة من قدر وقامة وقيمة على المستوى العالمي.

ورغم أن هذا المشروع الاستشاري كان منذ أكثر من خمس سنوات مضت، إلا أن من ينظر إلى رؤيته وتوصياته، يتخيل وأنه قد استشرف رؤية المملكة ٢٠٣٠م!!.

ختاماً؛ في العام الأخير لي في الخدمة، كنت أعمل لتنفيذ توصية (هارفارد) و(إم أي تي) لإنشاء شركة تشغل الأكاديمية السعودية للطيران المدني، ووجدت معارضة حقيقية من داخل الهيئة.

أولاً: لأن هناك قطاعات وإدارات في الهيئة أنفقت الملايين ولم تكن جاهزة للتحول إلي مرحلة الشركات، وفي هذا إحراج لقياديين كثيرين.

وثانيا: لأن هذا التحول سوف يؤثر على العلاقة مع التدريب المهني.

لقد علمت أنه بعد عدة سنوات، تبنت الهيئة فكرة إنشاء شركة للأكاديمية بعد أن بدأت في تنفيذ إنشاء عدد من الشركات الأخرى أولاً؛ وإن كان هذا التحول ليس مؤكداً، لأن هناك بعض من يرون فقط إلحاق الأكاديمية بإحدى الشركات، وهو في رأيي لا يفي بالطموحات المطلوبة.

وعموما إذا ما استمر التعاون مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، فإني أتمنى لهم النجاح والتوفيق، كما ولا بد أن توضع الأمور على أرضية واضحة من التفاهم والإقناع والاقتناع. كما آمل إذا ما استمر هذا التعاون، أن يتم وفقاً لخطط إستراتيجية واضحة، تأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية المختلفة لأعمال الأكاديمية في خدمة سلامة وأمن الطيران المدني؛ وحيث أني بعيد عما يحدث في بيئة الطيران بشكل دقيق، فأتمنى للشركة الحكومية للأكاديمية (إن تأسست) أن تأخذ في اعتبارها المبادىء والأسس والاستراتيجيات والسياسات التي بُنيت عليها الأكاديمية، وتقديمها على حسابات الربح والخسارة.

خامساً: الأكاديمية في الهيئة العربية للطيران المدني

الهيئة العربية للطيران المدني هي منظمة عربية متخصصة تابعة لجامعة الدول العربية، تهدف إلى توثيق التعاون والتنسيق بين الدول العربية في مجال الطيران المدني وتطويره، بالإضافة إلى تنسيق التعاون الدولي، كما ورد في موقعها الإليكتروني.

لعبت المملكة العربية السعودية دوراً محورياً وكريماً في إنشائها وتجهيزها ووضع أسس عملها؛ حيث كان أول أمين عام لهذه المنظمة سعودي، والأمين العام الثاني كذلك سعودي، ومقرها في الرباط، وتأسست في عام ١٩٩٦م، وموّلت المملكة عملية إنشائها حينئذ.

أهداف الهيئة:

تتمثل أغراض وأهداف الهيئة في تزويد سلطات الطيران المدني في الدول الأعضاء بإطار للعمل المشترك من أجل ما يلي:

- وضع تخطيط عام للطيران المدني بين الدول العربية بقصد تنمية وتأمين سلامته.

- النهوض بالتعاون والتنسيق الواجب بين الدول الأعضاء في مجال الطيران المدني، ووضع الأسس الكفيلة بذلك ليكون ذا طابع موحد.
- العمل على تنمية وتطوير الطيران المدني العربي بشكل يستجيب لحاجات الأمة العربية في نقل جوي آمن وسليم ومنتظم.

في إحدى المرات، تطرقت أعمال الهيئة إلى موضوع التدريب وتأهيل القوى العاملة، وكان يمثل الهيئة والأكاديمية بعض الزملاء، وتقدمت الدول المشاركة بطلب حضور رئيس الأكاديمية لإعطاء محاضرة عن كيفية تم إنشاء هذه الأكاديمية حتى وصلت إلى هذه المكانة والقدرات العالية؛ وهل يمكن للدول العربية الاستفادة منها، وتشرفت بالذهاب إلى هناك وإعطاء عرض مرئي تفصيلي، ولاحظت أن أكثر الدول العربية تعاني وبشدة للأسف من انخفاض قدرات التدريب في مجال الطيران المدني، وهناك شيء من التركيز على التدريب الخاص بأعمال شركات الطيران، أما سلطات الطيران، فقد أهملت جانب التقنية والمعامل الحديثة وما تجلبه هذه المعامل من عقلانية وانضباط في المناهج وأسلوب التدريب؛ وتحولت مع الزمن إلى معاهد صورية حتي لو رفعت مسميات براقة.

أيضا كانت هناك دول حجمها صغير وطموحها متزايد وتسعي للدخول في شراكات مع كيانات دولية، ولكن حجمها الصغير وعدم وجود تاريخ طويل في هذا المجال يعيق قدراتهم على النجاح في هذا المجال واستقطاب طلاب أجانب؛ وبالتالي، تفشل هذه المشروعات، ولمست روح الحسد والغيرة من بعض هؤلاء على ما حققته المملكة في هذا المجال، فقد كان الجميع يرغب في وجود آلية أو إمكانية لتستفيد سلطات الطيران العربية من إمكانيات الأكاديمية، ولكن هذا أكثر من طاقة الاجتماعات والمجتمعين.

أذكر أن بعض رؤساء هيئات الطيران العربية، عندما يزورون الهيئة العامة للطيران المدني لأعمال، كانوا يطلبون زيارة الأكاديمية السعودية للطيران المدني، وبصورة خاصة مركز الإطفاء والإنقاذ، لبحث إمكانية الاستفادة منها؛ خاصة وأن المملكة لها تجربة رائدة في تقديم التدريب في مجال الطيران المدني لأبناء الدول العربية، وقد وصل بعض خريجي معهد التدريب الفني للملاحة الجوية إلى أعلى المناصب في الطيران المدني في بعض الدول العربية.

في المقابل، حضر مندوب لأحد فرق التدقيق التابعة لمنظمة الطيران المدني الدولي، وعندما شاهد مركز تدريب المراقبة الجوية جُن جنونه وانفعل وقال: من أين لكم هذا؟ وكم تكلفتم لعمل هذا؟ ومن درّب منسوبيكم على الأجهزة التشبيهية؟ وحدثت مشادة بسبب حسده الذي لم يقدر على مداراته.

وخلاصة القول:

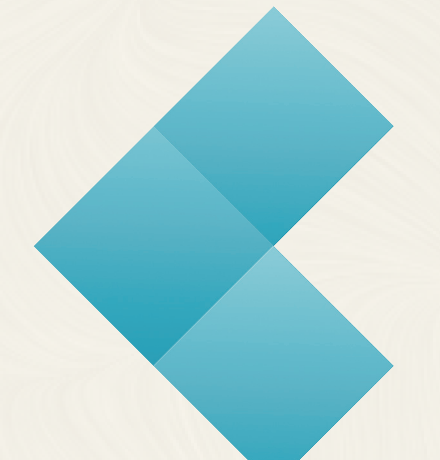
إن الأكاديمية السعودية حققت جزءاً كبيراً من أهدافها، وكانت دُرة مشعة مبهرة في جبين الطيران المدني السعودي، ولم يشاهدها القريبون المنهمكون في الأعمال، بعكس البعيدين الذين أدركوا أهميتها الحضارية والفنية، والمستقبل المشرق أمامها، في السنوات الأخيرة تعاقب عدد من المكلفين بإدارتها في فترة زمنية قصيرة، ولم يثبتوا أي نجاح لعدم تخصصهم في مجال التدريب.

الأمل معقود على السير نحو تأسيس شركة مستقلة للأكاديمية، مملوكة للدولة، أو بالشراكة مع القطاع الخاص المحلي و / أو الدولي.



الباب السادس

نحو المستقبل



أولاً: مستقبل جدة الإقتصادى والطيران المدني

مدينة جدة من زينة حواضر العرب، امتزج تاريخها القديم بالأساطير، وأصبح من الصعب التفريق أين ينتهي التاريخ ومتى ابتدأ الأسطورة في سرد قصتها، وتميزت بموقعها الجغرافي الذي ساعد في أداء رسالتها الحضارية على مر السنين باعتبارها بوابة إلى مكة المكرمة، وفي منتصف البحر الأحمر، بل وتصنّفها بعض المراكز الاستراتيجية على أنها في نقطة المنتصف للعالم العربي.

وثق المؤرخون نقشاً ثمودياً يتضرع فيه ناقشه من الإله أن يمنحه الكمال والود والسلام[١]، وهناك دراسات تاريخية تعيد جدة إلى ما قبل الثموديين، ولكن جدة أخذت اسمها من أم البشر حواء التي دفنت بها، ولا يوجد مكان آخر في الدنيا ينازع جدة في هذا الشرف؛ حيث اتفق سكان الأرض على ذلك، سواء أكان حقيقة أم أسطورة.

---

(١) الأنصاري، عبد القدوس، موسوعة جدة، ص ٧٣ بين التاريخ والآثار، دار مصر للطباعة، القاهرة.

ويروى أنه أثناء حكم الشريف عون الرفيق حاول هدم قبر أمنا حواء في جدة، ولكن تصدى له قناصل الدول الأجنبية على اعتبار أن هذا ملك للإنسانية جمعاء وليس للمسلمين وأهل جدة فقط. وبعد ذلك هدم القبر في ١٣٤٤هـ.

من الناحية الجغرافية يقول محمد صادق دياب: "هناك فجوة وحيدة مجاورة في سلسلة الجبال الواقعة إلى الشرق، وبالتحديد وادي غليل الذي أصبح الطريق الرئيسي الواصل بين جدة ومكة المكرمة، إضافة إلى الشق الطبيعي في سلسلة الشعب المرجانية التي تحف بالبحر الأحمر"[١]، أي أن الجغرافيا حتمت وجود هذه المدينة الفريدة.

قصة أمنا حواء مع جدة أوردها الطبري في الجزء الأول، حيث أعاد رواية القصة بأشكال مختلفة، منها أن آدم اهبط بسرنديب على جبل يدعى بوذ، وحواء بجدة على أرض مكة وإبليس بميسان، ومنها عن الحارث عن ابن عباس: "اهبط آدم بالهند وحواء بجدة، فجاء في طلبها حتى اجتمعا فازدلفت إليه حواء، فلذلك سميت مزدلفة، وتعارفا بعرفات[٢].

والروايات كثيرة، وقد أثبت الأنصاري في موسوعة تاريخ جدة نقلاً عن دائرة المعارف البريطانية: "يوجد قبل باب المدينة ثكنات عسكرية تركية وخلفها قبر أمنا حواء".

واختلف أهل جدة في نطق الاسم، وقامت المعارك الأدبية في هذا الشأن، وساق كل فريق حججه، وتمترس كل فريق وراء أدلته وأسانيده، وهي ثلاثة أشكال (جُدة) بضم الجيم وتشديد الدال، و(جِدة) بكسر

---

(١) دياب، محمد صادق، جدة التاريخ والحياة الاجتماعية، دار العلم جدة ٢٠٠٣م.
(٢) الطبري، أبو جعفر بن محمد، تاريخ الطبري، الجزء الأول ص ١٢٢، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثانية.

الجيم، و(جَدة) بفتح الجيم، ونحن مثل الغالبية العظمى ننطقها بكسر الجيم، وعموماً الاسم مشتق من وجود أمنا حواء فيها.

الرحالة المسلمون والأجانب على مر العصور اثبتوا وجود قبر حواء بها، وقد أحصى الدكتور عدنان اليافي هؤلاء الرحالة، وأهمهم ابن جبير الأندلسي في القرن السادس الهجري، وقال: "بها موضع فيه قبة مشيدة عتيقة يذكر أنه كان منزل حواء أم البشر، فبني ذلك المبنى تشهيراً لفضله وبركته".

والرحالة ابن المجاور في القرن السابع الهجري الذي يربط بين اسم جدة ووجود القبر بها .

ومن الرحالة الأجانب الفرنسي تاميزييه الذي رسم المقبرة بالتفصيل وعلاقتها بجدة، والتركي أوليا جلبي، والإنجليزي ريتشارد بيرتون، وهكذا[١].

نحن نميل إلى الرأي القائل أنها مدفونة في هذا الموقع بالعمارية بجدة؛ حيث إنه الحي الذي فيه نشأت، وكان سور المقبرة يمثل أحد أضلاع ملعب كرة القدم لنا في مرحلة الطفولة، ومن المألوف أن تجنح الكرة إلى داخل السور، ويقوم أكبر أعضاء الفريق سناً بتسلق الحائط لإحضار الكرة.

السور المضروب على المقبرة كان يمثل أهمية تاريخية؛ حيث إنه بني بالحجر المنقبي والطين، ويقال إنه بني في الفترة التي بني فيها سور جدة عام ٩١١هـ بتكليف من السلطان قانصوه الغوري، ويقال بعد ذلك، ولكن قرر أحدهم في أمانة جدة هدم السور واستبداله بآخر من الخرسانة والرخام

(١) اليافي، عدنان عبد البديع، جدة في صدر الإسلام، ٢٠١٣م.

الإيطالي في فترة الطفرة الاقتصادية، وعدّل في أطوال أضلاع المقبرة، أضاف أبواباً إضافية في مسلسل الجهل عن الآثار[١].

أنظارنا تتجه إلى مستقبل جدة، المدينة التي ينتظرها مستقبل باهر يستمد من تاريخها العريق العظة والعبرة والدروس، هي مدينة رائدة في الحداثة والمدنية وتقبل الآخر، والمدينة التي بدأ فيها الطيران بشقيه المدني والعسكري، وسوف يكون لهذا القطاع أفضل الأثر في عبورها اقتصادياً نحو آفاق رحبة جديدة اقتصادياً وثقافياً.

جدة هبة الميناء:

مقولة أعجبتني للباحث محمود صباغ فيها الكثير من الحكمة والعمق، حيث بدء التاريخ المتصل لجدة منذ أن اعتبرها سيدنا عثمان بن عفان[٢]، الخليفة الراشد ـ رضي الله عنه ـ ميناءً لمكة بدلا من الشعيبة في العام ٢٦ للهجرة، نزولاً عند رغبة قريش، واستحم في بحرها وقال: هذا بحر مبارك، كلما انتعشت الحركة في الميناء انتعشت الحياة الاقتصادية والاجتماعية في جدة، لأنها محكومة بموقعها وطبيعتها الحضارية المتميزة على مر العصور، واعتبارها بوابة إلى مكة المكرمة ودهليز الحرمين الشريفين.

نظرة سريعة جداً إلى تاريخ جدة توثق هذه الفكرة، حيث أخذت جدة مكانتها التجارية الواضحة أيام الدولة المملوكية الثانية عندما هجم المغول على العالم العربي واحتلوا بغداد عاصمة الخلافة. وبالتالي، تعطلت الطرق البرية للتجارة بين دمشق وشبه الجزيرة العربية ومصر، وكذلك الطريق التجاري البرى وسط آسيا، وكان البحر الأحمر هو البديل لبعده عن ميادين القتال، مما انعكس على انتعاش جدة.

---

(١) أعمل حالياً على دراسة التاريخ القديم لمدينة جدة، على الرغم من المشقة التي وجدتها في إعداد هذا الكتاب مع المدققين والنحويين وأهل الطباعة.

(٢) صباغ، محمود، فساد ميناء جدة، عكاظ ٢٠١٧/٦/٢١م.

وازدهرت الحركة التجارية أكثر وأكثر عندما فرض (برسباى) الحصار على مدينة عدن، وأمر السفن القادمة مباشرة من الهند التوجه إلى جدة، وتكدست الأموال، وجرت الضرائب أموالاً كثيرة على خزينة الدولة، وعرفت مصر الخزف الصيني لأول مرة من ميناء جدة الذى أعطى حق إعادة التصدير إلى موانى مصر والشام، وكان عهد (قايتباى) قمة ازدهار ميناء جدة وحياتها الاقتصادية، وأصبحت بندر التجار الأول في المنطقة.

الانتكاسة للحركة في الميناء، ولجدة بالتبعية، جاءت فى عهد قانصوه الغوري ١٤٩٦هـ، نظرا لظهور البرتغال كقوة إستعمارية لها أهداف سياسية وأخرى اقتصادية تدفعها عوامل دينية صليبية؛ حيث سعت إلى حصار مصر والعالم الإسلامي وإنشاء خطوط بحرية بديلة، واتخذت أسلوب القرصنة البحرية، وهذا أثر على جدة كثيراً، ومن هنا جاءت فكرة بناء السور حول جدة لحمايتها، السلطان قانصوه أصدر قرارات اقتصادية سيئة أثرت على التجارة في جدة، وانتشر الفساد الاقتصادي، وتضررت التجارة فيها.

في القرن السابع عشر ازدهر الميناء مرة أخرى باعتباره مركزاً لتجارة البن والقهوة القادمة من اليمن، وعرف ميناء جدة للسفن الأوروبية والتجارة المباشرة مع أوروبا، وازدهرت المدينة بالتبعية، ولكن في بداية القرن الثامن عشر منعت هذه التجارة من جدة، وظهرت الموانىء البديلة، بل ونقلت نبته البن نفسها وزرعت خارج اليمن، وانتكست الحياة التجارية والاقتصادية والاجتماعية في جدة.

في منتصف القرن التاسع عشر ازدهرت التجارة مرة أخرى في الميناء مع السفن الإنجليزية، وبالطبع ازدهرت جدة وسكنها الأجانب والقناصل، وحدث ما يعرف باسم فتنة جدة؛ حيث دفع التنافس الاقتصادي وعمليات المقاطعة لسفن الإنجليز والاعتزاز بالدولة العثمانية المسلمة إلى رفع علمها على أحد

المراكب، وتطورت الأمور إلى حالة من الفوضى العارمة، ومهاجمة بيوت القناصل والأجانب، وقُتل القنصل الفرنسي وزوجته، وقام على أثرها الأسطول البريطاني بقصف جدة لمدة خمسة أيام متتالية في يوليو ١٨٥٨م. وانتهت الفتنة بإعدام وسجن عدد من السكان[١]. الخلاصة أنه إذا ازدهرت أعمال الميناء ازدهرت جدة، والعكس صحيح.

أدرك الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود ـ طيب الله ثراه ـ باكراً أهمية الموقع الجغرافي والميناء والانفتاح الحضاري لمدينة جدة على الأجانب، وقرر توطين نشاط الطيران في مطار جدة، وتقديرا لمجهودات أبناء الحجاز، أختار الملك عبد العزيز إشارة النداء للطائرات السعودية "حجازية"، واختصارها *H.Z*، كما حدثنا العاملون في الطيران المدني الذين عاصروا تلك الأزمنة، وهذا معمول به إلى يومنا هذا.

ثم في عهد الملك فيصل بن عبد العزيز تغير اسم الميناء إلى ميناء جدة الإسلامي، ومشروعات توسعات متتالية للميناء، وحالياً يوجد (٦٢) رصيفا في الميناء، وعلى الرغم من أن دور الميناء قد تقلص في استقبال الحجاج والمعتمرين لصالح النقل الجوى، إلا أن دوره في الاقتصاد السعودي باعتباره الميناء الأكبر، ويعتبر ميناء جدة الإسلامي من أهم الموانئ الخمسين في العالم، واقتصاد جدة لا يزال يعتمد على مكانة جدة الجغرافية، وعلاقة ذلك بأنظمة المواصلات.

وقبل أن نتطرق إلى مستقبل الطيران في جدة، لا بد أن نشير إلى أهمية التكامل بين منظومة النقل وأثر الموقع الجغرافي.

(**جدة هبة الموقع الجغرافي**) مقولة هذا الكتاب، والمستقبل المزهر يكمن في تكامل أنشطة الميناء البحري مع المطار المحوري مع منظومة النقل، لزيادة

---

(١) باناجه، عبد الإله بن عبد العزيز، تاريخ جدة من أقدم العصور حتى لنهاية العصر العثماني، جدة ٢٠١٥م.

الفعالية الاقتصادية على المستوى الوطني، وتفعيل للنشاطات الاقتصادية المرتبطة بحركة الأفراد أو البضائع بأعداد وكميات كبيرة، لذا لا بد من تعريف معنى المطار المحوري وأهمية تكامل وسائط النقل حول المطار.

المطار المحوري:

تعريفه: أنه مطار أساس تشغيله هو تجميع الحركة الجوية للركاب القادمين من عدة مطارات أخرى بواسطة رحلات جوية متتابعة، ثم يعاد توزيع هؤلاء الركاب على رحلات جوية أخرى تنقلهم إلى جهاتهم النهائية، أي أنه مطار تجميع وإعادة توزيع، مثل صُرة العجلة التي يتفرع منها وإليها عدة محاور؛ وهو ما يُعرف بنظام الـ (*Hub & Spoke*)؛ وبذلك يستفيد المسافر برحلات أكثر وأرخص، ويستفيد الناقل والمطار باقتصاديات الحجم الكبير.

ويمكن أن يكون في البلاد مطارات محورية على مستوى إقليم أو منطقة جغرافية معينة؛ مثلاً، مطار حائل في ٢٠١٥م، ولكن المقصود لمطار الملك عبد العزيز أن يكون محورياً دولياً وإقليمياً؛ حيث لا يوجد في المنطقة إلا مطار دبي الدولي، ومطار إسطنبول الدولي، والتي تعتبر مطارات محورية.

وتسعى مطارات أخرى مثل أبو ظبي مدعومة بطيران الإتحاد، لهذه المكانة، على أن المكان الأنسب جغرافيا هو جدة، وليس على الخليج العربي، في حالة إذا تكامل هذا مع أنظمة تشغيل المطار، مع ملاحظة أن سياسات قطر قد قضت على مخططات مطار الدوحة في هذا الاتجاه؛ حيث سعت أن يكون المطار محوريا مدعوما بالخطوط القطرية معتمدة على أن تغرف من سوق النقل الجوي السعودي، وأفضلية مطار الملك عبد العزيز تأتى من أن الموقع أقرب إلى مسارات الطيران الدولية، ومكانة المملكة الاقتصادية، وحجم أسواقها. علماً أن المطارات المحورية في المنطقة تتغذى بشكل رئيسي على حركة الأسواق السعودية.

ولإعطاء مثال توضيحي عن المطار المحوري: ركاب من عدة دول مثل المغرب وتونس والجزائر ومصر واليمن والسودان ونيجريا وتشاد وغيرها، يرغبون في السفر من مطارات في بلادهم إلى (جوانزو) في الصين، فتقوم الخطوط السعودية بعرض أسعار تشجيعية، وتنقلهم أولاً من بلادهم عن طريق رحلاتها من تلك البلاد إلى مطار الملك عبد العزيز، وتجميعهم وضمهم إلى الركاب المسافرين أصلا من جدة إلى (جوانزو)، لتنقلهم جميعا السعودية على متن رحلاتها من جدة إلى (جوانزو)، وذلك بدلًا من اقتصار عملية النقل على الركاب النابعين من جدة فقط، وبذا يصبح معامل الحمولة على الرحلة كبيرا، وأعداد الركاب بالمطار كبيرا، وهو ما يقوي اقتصاديات المطارات وشركات الطيران.

ويتضح أن النقل عن طريق مطار محوري، أقل تكلفة بسبب قلة عدد الرحلات اللازمة لربط المطارات، وبالتالي أقوى من حيث الربحية ومعدلات الامتلاء، وهو ما يفيد شركات الطيران وشركة أو هيئة المطار المحوري وكافة الأنشطة الأخرى به مثل الأسواق الحرة وغير ذلك، حيث أن طبيعة النقل عن طريق مطار محوري، تتطلب بقاء الراكب في المطار لمدد معينة، وهو ما يفتح باب الإنفاق في العديد من الخدمات والمشتروات المتاحة أمام الراكب، هذا وتوجد أيضا أنظمة وشبكات للنقل بين مطارين محوريين أو أكثر.

وسوف نتحدث بشيء من التفصيل عن دعم توجه المطار المحوري، ومكانة مطار الملك عبد العزيز الدولي، بعد الحديث عن عنصرين مهمين، هُما: **مدينة المطار، ومنظومة النقل حول مطار الملك عبد العزيز الدولي.**

١ مدينة المطار:

إيرادات المطار تنشأ من نشاطين رئيسيين؛ الأول: هو النشاط الملاحي، والمتعلق بالطيران، مثل رسوم الهبوط والإيواء للطائرات والعبور، وهكذا. النشاط الثاني: التجاري والعقاري، مثل الأسواق الحرة

وإيجارات المكاتب والمحلات ومواقف السيارات والمعارض والمطاعم والمخازن، وهكذا. وفطنت إدارات المطارات إلى أن كسب السباق التنافسي وجذب مزيد من الحركة، يستلزم عدم زيادة الرسوم الملاحية الخاصة بالطيران؛ لأن هذا سينعكس على أسعار استخدام المطار، وبالتالي أسعار التذاكر، ومن ثم التأثير سلبا على الطلب وإضعاف المنافسة.

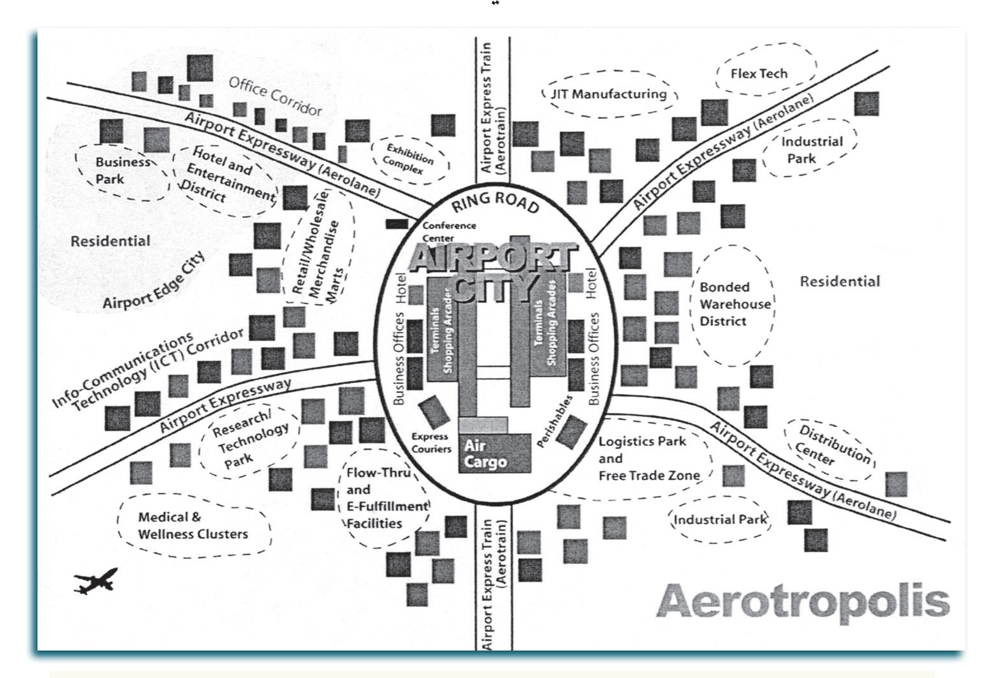
لذا، كان الحل التركيز على الأنشطة التجارية واستخدام العائد المجزي منها في الحفاظ على معدات المطار وصيانته وتحقيق الأرباح.

لم تكتف إدارات المطارات والهيئات باستغلال مباني الركاب وفتح المزيد من المطاعم والمكاتب والأسواق، بل انطلقت إلى أبعد من ذلك، والنظر إلى المطار باعتباره مدينة يمكن ربط أجزائها مع محيطها الخارجي بشبكة مواصلات حديثة، وهذه المفاهيم ظهرت أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وتحتوي مدينة المطار على فنادق متكاملة، وقاعات حفلات، ونوادي رياضية، ومقار شركات للشحن، ومقار شركات تعمل في المطار أوفي المدينة المجاورة، ومناطق تجارة حرة، ومناطق تصنيع؛ والقائمة تطول، وفى بعض مدن المطارات يكون عدد الزوار أكبر من عدد سكان المدينة المجاورة لها، وتفوق الخدمات والتسهيلات الموجودة في مدينة المطار مثيلاتها في المدينة المجاورة.

عند وضع المخطط العام لتوسعة مطار الملك عبد العزيز بمعرفة الشركة الهولندية الاستشارية للمطارات (*NACO*)، وَضَع موقعين رئيسيين لمدينة المطار. الأول، وهو الرئيسي، يقع في المنطقة جنوب المطار، وتم تسويق مشروع توسعة المطار على أن أحد أهم أركانه وهي مدينة المطار، وُضعت في النموذج أمام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله ـ رحمه الله ـ، وأقيم عليها عرض مرئي في الغرفة التجارية بجدة، وفى

فندق الهيلتون في ٢٠٠٦م، ولا أعلم إلى ماذا انتهت إليها الأمور، وسمعت مؤخرا أنه قد تم ترسيتها كلها على شركة وطنية، ولا يوجد لدي معلومات دقيقة في هذا الشأن.

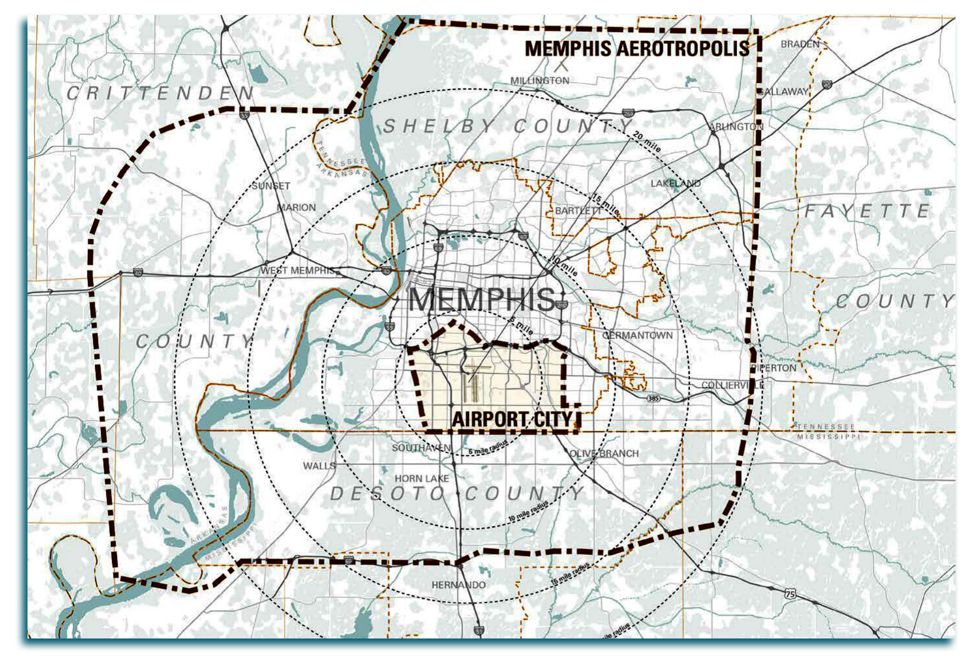
إن نجاح مدينة المطارات يرتبط بكون المطار محورياً، ليسمح بمرور أعداد ضخمة من المسافرين، ولم تخطو هيئة الطيران المدني ولا الناقل الوطني خطوات ملموسة نحو إتباع هذا النموذج التشغيلي للعمليات الجوية، ومما فاقم الأمور، أن الهيئة تعاقدت مع شركة أوروبية للتشغيل بشيء من الاستعجال لوضع أسس نموذج تشغيلي وأمور أخرى، وفاز أصحاب العيون الزرق بمئات الملايين، بدون دفع هذا النموذج التشغيلي قيد أنملة، ولا حققوا الآمال العريضة الأخرى التي كانت معقودة على ذاك التعاقد.



شكل رقم (٧)

نموذج لمخطط عام لمدينة مطار

المصدر: **WIT Transportations, Vol 86,2015**



شكل رقم (٨)

خريطة توضح الحدود التي تقع بداخلها مدينة مطار ممفيس الأمريكي، ويتضح منها كيف أنها تتخطى حدود المطار بكثير، مما يعظم عائدها الاقتصادي.

المصدر: تقارير مطار ممفيس بالولايات المتحدة الأمريكية.

Memphis Aarotropolis, Airport City Master Plan.

٢ منظومة النقل حول مطار الملك عبد العزيز الدولي:

كانت مناسبة توسعة مطار الملك عبد العزيز إحدى الحالات التى أخذت فى الاعتبار تكامل أنظمة وأدوات النقل من وإلى المطار بشكل مثالي، فمنظومة السكك الحديدية تتقاطع مع المطار؛ حيث أن واحدة من المحطتين الرئيسيتين للقطار في جدة ملاصقة للمطار، وكذلك يشق مسار السكة الحديد المطار في نفق يمر تحت المدارج لضمان الوصول إلى هذه المحطة، ومنها إلى خط الحرمين الشريفين، تكلف هذا المسار الكثير من الجهد الهندسي الراقي والمصروفات المالية.

أنظمة النقل البرى الأخرى مأخوذة فى الاعتبار من ناحية أن الطرق السريعة تحيط بالمطار من الجهات الأربع، وهناك توصيلات وجسور وطرق إضافية تتيح الدخول والخروج إلى موقع المطار على هذه الطرق السريعة بسهولة ويسر.

مستقبل جدة ودور تكامل أنظمة النقل:

مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة هو المطار الثاني في منطقة الشرق الأوسط من ناحية عدد المسافرين بعد مطار دبي، وهذا الوضع قائم من سنوات طويلة، ولا يوجد أي إشارة على تغيير هذا الوضع في المستقبل المنظور، فقد وصل عدد الركاب في مطار دبي الدولي في عام ٢٠١٦م أكثر من ثمانين مليون راكبا، غالبيتهم ركاب عابرون، ومطار الملك عبد العزيز قرابة ثلاثين مليون راكب (غالبيتهم من وإلى جدة)، منهم حوالي (٢٠) مليون راكب دولي و(١٠) مليون راكب محلي[١] بدون تفعيل التوسعة الحديثة، ولا نظام المطار المحوري، ولا تشغيل منظومة مواصلات السكك الحديدية، ولا يوجد نظام للتكامل مع الميناء البحري حتى هذه اللحظة، ونرى أن مستقبل جدة الاقتصادي مرتبط بتفعيل هذه المنظومة كلها، وبناء مدينة المطار للاستفادة من الموقع الجغرافي الفريد لمدينة جدة، باعتبارها بوابة الحج والعمرة الرئيسة، وباعتبارها الأقرب إلى مسارات الممرات الجوية بين الشرق والغرب، مع ضرورة فتح منطقة للتجارة الحرة بكل خدماتها وتسهيلاتها.

هناك حاجة إلى التفكير بصورة مبتكرة، خاصةً وأن ميناء جدة الإسلامي أصبح نافذة هامة، وممراً لتجارة أفريقيا.

(١) طبقا لآخر إحصائية منشورة عن عام ٢٠١٥م.

ولكل من النقل البحري والجوى خصائصه من حيث التكلفة، والوقت، ونوعية الشحنات، ومكان الأسواق، ويمكن شحن كميات كبيرة من البضائع بالنقل البحري بأرخص الأسعار، ثم تقسيمها وتوزيعها في أسرع وقت بالطائرات، وهذا يتطلب إنشاء مخازن ومستودعات تبريد، إلخ. وقد شاهدنا دولاً أقل أهمية تنشئ مثل هذه المنظومة.

مدينة المطار تحتاج إلى أن تُبنى على أساس من التخطيط الاقتصادي الواضح من البيئة المحيطة في مدينة جدة، وفى بعض المدن الأمريكية، احتاجوا إلى تشكيل مجلس اقتصادي استشاري لهذه المدن، يتكون من ممثلين للفنادق وشركات الطيران، وشركات تأجير السيارات، وشركات الأطعمة والمشروبات، والبنوك، والمطورين العقاريين، وشركات التمويل، والجهات الحكومية، وقوات الأمن، لوضع إستراتيجية اقتصادية لمدينة المطار تُدعّم وتتفاعل مع المدينة المجاورة للمطار، وترفع من كفاءتها الاقتصادية للمستثمرين، وتُحقّق الرواج التجاري والاستثماري، وتشغيل الأيدي العاملة، وتوطين التقنية، وتدريب أبناء الوطن وتأهيلهم، واعتبار إنشاء مدينة للتجارة الحرة وإعادة التصدير.

ولا ننسى أن نشيد هنا بتجربة مطار الشارقة محدود الإمكانيات، عندما أنشأ منطقة للتجارة الحرة ملحقة بالمطار، واستوعب كثيرا من تجارة دول الإتحاد السوفيتي السابق، فأين إمكانيات الشارقة من إمكانيات جدة الهائلة؟.

نحتاج إلى صيغة جديدة للزيارات الدينية أقصر في المدة الزمنية، ولكن أكثر تنظيماً، تسمح للزائر بدخول البلاد وإتمام الزيارة والمغادرة في وقت قصير للغاية، ومثل هذا الاقتراح لن يكلف شركات الطيران التى تستخدم الممرات الجوية في سماء المملكة الكثير، بل يزيد في الطلب عليها إذا تكامل هذا مع سياسة نقل وإيواء وتصاريح داعمة للفكرة بشكل يجعل الجميع رابحاً.

كما أوضحنا، فلأجل أن تنجح مدينة المطار لا بد من اعتماد أسلوب المطار المحوري.

ونسوق بعض الأرقام للاسترشاد عن أهمية الانتقال إلى تشغيل المطار المحوري.

	المطار	ركاب دوليون	ركاب عابرون	نسبة الركاب العابرين
١	الملك عبد العزيز	١٩,٢ مليون	١٣٥ ألف	٪٠,٧
٢	الملك خالد	١٠,٤ مليون	٢١٥ ألف	٪٢,٠
٣	الملك فهد	٥,٠ مليون	١٦٠ ألف	٪٣,١
٤	الأمير محمد ب.ع	٤,٠ مليون	٢٤ ألف	٪٠,٦

جدول رقم (٣)

أخر تقرير لهيئة الطيران المدني لعام ٢٠١٥م.

بالطبع، هذه النسب المتدنية لا تصلح لإنجاح مطار محوري. كما أن النسبة وحدها لا تصلح كمقياس، بل لابد أن يصاحبها حجماً مناسباً من الحركة.

	المطار	المدينة	عدد الركاب ٢٠١٥	نسبة الركاب العابرين
١	هيثرو	لندن	٧٥ مليون	٪٣٠
٢	اسكيبول	امستردام	٥٨ مليون	٪٣٧,٨
٣	تشانجي	سنغافورة	٥٥ مليون	٪٤٣
٤	فرانكفورت	فرانكفورت	٦١ مليون	٪٥٥

جدول رقم (٤)

يوضح نسبة الركاب العابرين في أربعة مطارات دولية محورية غير سعودية، ونلاحظ إرتفاع تلك النسب. المصدر: التقارير السنوية الصادرة عن إدارات تلك المطارات، وتقارير المجلس العالمي للمطارات. www.aci.aero

وتخطط دبي في عام ٢٠٢٠م أن تكون مساهمات مطار دبي وشركة طيران الإمارات في اقتصاد الإمارة ما يعادل ٥٣ مليار دولار أمريكي، وهو ما يعادل ٣٧,٥٪ من الناتج المحلى الإجمالي *GDP* للإمارة.

ونقلا عن تصريحات للشيخ محمد بن راشد حاكم دبي والمنشورة في جريدة الحياة في ٢٠١٧/١٠/١١م فإن قطاع الطيران المدني يمثل ١٥٪ من الناتج المحلي للدولة ككل، و ٢٨٪ على مستوى إمارة دبي حاليا، كما تسجل حركة الطيران المدني أعلى معدلات نمو في العالم، حيث تبلغ حركة المسافرين اليومية بمطار دبي الدولي ٢٥٠ ألف مسافر، وحركة الطائرات ١٢٠٠ حركة، تؤمن رحلات ربط لأكثر من ٢٤٠ وجهة.

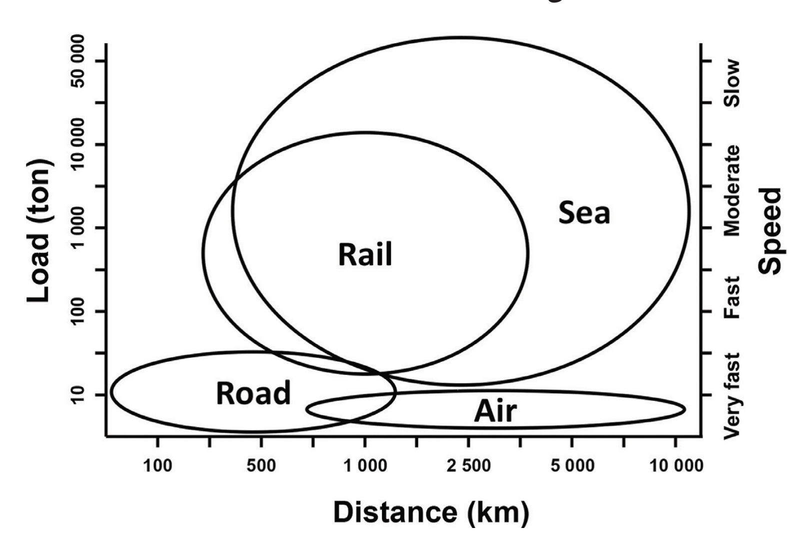
وفي الوقت نفسه سيدعم قطاع الطيران المدني بشكل مباشر وغير مباشر ما مجموعه ٧٥٠ ألف وظيفة في دولة الإمارات عام ٢٠٢٠م، كما أن الإمارة قد قررت يوما سنويا للاحتفاء بالطيران المدني، وهو اتجاه محمود يتم فيه بيان الأثر الاقتصادي والمالي لهذا القطاع الحيوي، وحيث يتفاعل الشعب معه، ويكون على قناعة تامة في مساندة المرفق وتقديم كل دعم معنوي له، وهو يوم ١١ أكتوبر من كل عام.

وللتذكير، فإن الخبراء من الحكومة الأمريكية اقترحوا أن يكون مطار جدة هو المطار المحوري في الشرق الأوسط في الستينيات الميلادية، ولا يزال هذا الوضع يتعثر، وعندما بدأت دبي مع بداية التسعينيات الجهود الفعلية لإنشاء المطار المحوري، كان قد مضى أكثر من ثلاثين عاماً على المقترح بمطار جدة، الحاجة للمطار موجودة، والمطار المحوري غائب عن المملكة.

فى استراتيجياتها للمطارات، وضعت الهيئة منذ ٢٠٠٥/٢٠٠٤م هدفا رئيسيا، ونرجو أن يتحقق الهدف هذه المرة، وللتذكير، فإن محاولات توسعة وتطوير مطار الملك عبد العزيز الدولي بصورة جادة ورسمية، بدأت مع نهاية حرب

الخليج الأولى في العام ١٩٩٢م؛ حيث وضعت خرائط أولية ومفاهيم للتوسعة، وبعد مضي ربع قرن لا يزال مشروع التوسعة لم ينته، فكم من فرص اقتصادية عملاقة تحولت عن الوطن عموما، وعن جدة خصوصا، بسبب تعثر هذا المشروع وتردد بعض المسؤولين في المضي قدما فيه بكل عزم وقوة، وهذا أيضا أضعف وقلل من الدور الحضاري والثقافي لمدينة جدة، لأن الانحسار الاقتصادي لصالح مدن أخرى أقل في الإمكانيات، يصاحبه انحسار في التأثير الحضاري والثقافي واضمحلال الدور الريادي لهذه المدينة العظيمة في المنطقة العربية.

إن مدينة جدة تحتاج في هذه المرحلة إلى مجلس اقتصادي تطوعي لوضع إستراتيجيات أعمال من أرض الواقع، يُكمل المجهودات الحكومية في انتشار منظومة النقل في المدينة، وينير الطريق للتفكير القائم على الابتكار للاستفادة من السياسات الاستثمارية التى تشجعها الدولة ضمن جهودها في البعد عن النفط كمصدر وحيد للدخل.



شكل رقم (٩)

رسما تقريبيا يوضح العلاقة التكاملية بين وسائط النقل البري والبحري والجوي والسكك الحديدية.

المصدر: WIT Transportations, Vol 86,2015

ثانياً: مجلس لسلامة النقل الوطني السعودي

تعتبر منظومة النقل واحدة من أهم مقومات عملية التنمية الشاملة في المجتمع، وفي بلاد مثل بلادنا، تحظى منظومة النقل (البري، البحري، الجوي، السكك الحديدية، إلخ) بأهمية خاصة نابعة من اتساع مساحة البلاد وترامي أطرافها، وحاجتها للتكامل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، بين مكونات الوطن وأطرافه، لذا، فقد حظي هذا القطاع بالاهتمام والدعم من الدولة على مر السنين، ولم تبخل الدولة عن الاستثمار ببذخ في هذا القطاع، وتأهيل العاملين فيه. كما تسعى الدولة إلى التحديث المستمر لهذه المنظومة.

هذا المقترح من ضمن التطلع للاقتباس من الدول الصناعية المتقدمة التي سبقتنا في مضمار الحداثة، والاستفادة من الخبرات التراكمية لهذه الدول، وهذا التنظيم لا يوجد له مثيل خارج الدول الصناعية الكبرى، ولا يوجد في منطقة الشرق الأوسط كلها، ولقد ذكرت في أكثر من موقع في هذا الكتاب، أنه لا يجوز أن نسمح بازدياد الفجوة بين الدول المتقدمة في هذا المجال، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وبيننا، لا يجوز أن نسمح بازدياد

هذه الفجوة، سواء في الأمور التقنية، أو الأجهزة، أو الأدوات، أو التنظيمات والتشريعات، وذلك كي نبقى في دائرة الدول الناجحة والفعالة في هذا القطاع، خاصة وأن خيار وجود قطاع طيران مدني فاعل، هو خيار إستراتيجي.

ابتداءً، تحظى سلامة النقل بالاهتمام الذي تستحقه، فعلى سبيل المثال، في مجال الطيران المدني بالمملكة، تم إنشاء إدارة تحقيق حوادث الطيران في للهيئة العامة للطيران المدني باسم (مكتب تحقيقات الطيران *Aviation Investigation Bureau (AIB)*)، ولكن ارتبط هذا المكتب بشكل مباشر برئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني؛ وبالتالي، فقد الاستقلالية عن السلطة التنفيذية في الهيئة. ومن ثم، فإن المصداقية من ناحية المبدأ تكون محل تساؤل، وتضارب المصالح وارد جدا في حالة أن أسباب الحادث ناجمة عن سوء الإدارة أو التقصير من الهيئة أو منسوبيها، وبالتالي فمن المحتمل إمكانية التستر أو التكتم على ذلك.

في مادته الأولى: عرّف نظام الطيران المدني الصادر بالمرسوم رقم ٤٤ وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٨هـ مصطلحات حادث الطائرة، وواقعة الطائرة، على النحو التالي:

حادث الطائرة:

كل حادث مرتبط بتشغيل الطائرة يقع في الفترة ما بين الوقت الذي يصعد فيه أي شخص إلى الطائرة بقصد الطيران، حتى الوقت الذي تتم فيه مغادرة جميع الأشخاص للطائرة، ويترتب عليه إحدى النتائج الآتية:

- إصابة أي شخص إصابة بالغة أووفاته نتيجة لوجوده على متن الطائرة، أو احتكاكه بها مباشرة أو بأي جزء منها، أو نتيجة تعرضه لعادم الطائرة النفاث.

- إصابة الطائرة بعطب جسيم.
- فقد الطائرة أو استحالة الوصول إليها.

ويستثنى من ذلك الإصابات الناجمة عن أسباب طبيعية، أو التي يُلحقها الشخص بنفسه أو يتسبب فيها أشخاص آخرون، أو التي تصيب الأشخاص المتسللين الذين يختبئون خارج المناطق المتاحة عادة للركاب والطاقم.

واقعة طائرة:

كل واقعة لا ينطبق عليها تعريف حادث طائرة وترتبط بتشغيل الطائرة، وتؤثر أو يمكن أن تؤثر على سلامة تشغيلها.

إن سلامة النقل (*Transportation Safety*) تأتي ضمن الأولويات القصوى التي تحرص الدول المتقدمة على إيلائها أعلى درجات العناية والاهتمام، فارتفاع مستوى سلامة النقل، معناه الحفاظ على الأرواح والممتلكات، والوقت والجهد والمال وزيادة الإنتاج، وإعطاء مزيد من الثقة للمواطن والمقيم، والزائر والحاج والمعتمر، والمستثمر والسائح، وهو ما يعضد اقتصاديات المملكة ويزيد من الناتج المحلي الإجمالي، ويرفع من مكانتها عالميا وإقليميا، إن تحفيز دور المملكة كملتقى للقارات الثلاث، يفرض عليها وجود مرفق للنقل ذي معايير عالمية، وذي مستوى سلامة مرتفع؛ وبالتالي معدل أقل للحوادث.

ويستطيع أي مراقب أن يلحظ حاليا الظواهر التالية:

- ازدياد وتقارب حوادث النقل البري بالمملكة بمعدلات قد تفوق غيرها من دول كثيرة، مع معدلات وفيات من الأعلى في العالم.
- ازدياد عدد وحجم الخسائر في البشر والممتلكات.

- ازدياد التكاليف المترتبة على الحوادث، مثل مصروفات التأمين، والرعاية الصحية والعلاجية، وتعويض وإصلاح وفقد الممتلكات، وتعطيل الإنتاج، وهدر الوقت.

ومن الثابت أن التحقيق في الحادث من الناحية الفنية حاليا يتم بمعرفة الجهات التنفيذية، وهو جهد إضافي وفرعي، ويضع حملا إضافيا على عاتق تلك الأجهزة المتخمة أصلا بأعباء كبيرة، كما أن تلك الأجهزة ليس وظيفتها امتلاك الخبراء الفنيين المتخصصين، وكذا المعامل المتخصصة، ونظم التحليل والتصنيف.

وقد لجأت الدول الأكثر تقدما إلى تأسيس آليات مستقلة عن الأجهزة والسلطات التنفيذية في الدولة، لأجل الاضطلاع بمهام سلامة وتحقيق حوادث النقل بصورة عامة وليس للطيران وحده أو النقل البري وحده ... إلخ.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، توجد الآليات التالية في هذه الدول:

الولايات المتحدة الأمريكية	National Transportation Safety Board (NTSB)
كندا	Transportation Safety Board (TSB)
أستراليا	Transportation Safety Board (TSB)
هولندا	Dutch Transportation Safety Board (DTSB)
السويد	SHK

وتلك الآليات أو الكيانات عبارة عن (مجلس لسلامة النقل الوطني)؛ حيث يُجري المجلس تحقيقاته ويُصدر توصياته طبقا لأنظمة وإجراءات محددة، ويقدم تقاريره إلى جهة عليا غير تنفيذية (قد تكون مجلس الشورى في حالة المملكة؛ حيث في حالة الولايات المتحدة الأمريكية، الجهة هي "مجلس النواب")[١].

(١) هناك شرح واف عن تفاصيل أعمالهم تجدونه في المواقع الإلكترونية الرسمية لكل منهم، وعناوين تلك المواقع موجودة في صفحات المراجع في آخر هذا الكتاب.

أ المجلس المقترح إنشاؤه في المملكة، لا بد أن تحكمه السياسات والاستراتيجيات التالية، محاكاة للنموذج الأمريكي الناجح.

- الاستقلالية.
- العدالة والمساواة.
- الموضوعية والمسؤولية والمحاسبية.
- التخصص والتركيز.
- الدقة والكفاءة البحثية والفنية.
- الشفافية والنزاهة والشمول والتنوع.
- اختيار العاملين طبقا لأولويات المؤهلات العلمية وتوافر الأمانة الشخصية والوطنية.

وحتى يتمتع المجلس بالاستقلالية في تحقيق الحوادث، لا بد من توافر عدة متطلبات منها:

- تحقيق الحوادث واعلان نتائجها دون مواءمات.
- عدم تلقي توجيهات من أي جهات تنفيذية، وعدم التأثر بالرأي العام أو الإعلام.
- نشر التقارير والنتائج على أوسع نطاق، وتسليم نسخ منها لمن يطلبها، ووضعها على موقع المجلس على شبكة الإنترنت.

إن المجلس السعودي لسلامة النقل الوطني [المقترح] لينجح يجب أن يتمتع بما يلي:

- يمتلك أرقى وأفضل المستويات والخبرات البشرية، والمعدات والمعامل الفنية، والبرامج والأنظمة، وأدلة العمل.
- أن تصدر تقاريره على أعلى درجات الدقة، وأن يتم توزيعها وإتاحتها للكافة.

- أن يقوم بالتنسيق والتعاون مع الأجهزة ذات العلاقة، ومنها:
  - صناع وسائل النقل بكافة وسائطه.
  - الشركات القائمة بعمليات النقل.
  - الوزارات والهيئات المختصة.
  - المناطق والمحافظات والبلديات.
  - المنظمات والجمعيات المختصة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
  - الجامعات ومراكز بحوث النقل المختصة في الداخل والخارج.
  - بيوت الخبرة المتخصصة محليا وعالميا.
- وإن لا يتداخل ولا يتنازع في اختصاصاته المجلس مع الوزارات والجهات الأخرى.
- أن تكون تقارير وتوصيات المجلس استشارية، حتى لا تتداخل مع جهات التفتيش والتنظيم المختصة مثل هيئة الطيران المدني وإدارات المرور والتفتيش البحري.

ب اختصاصات المجلس:

تتركز اختصاصات المجلس المقترح فيما يلي:

- إجراء عمليات التفتيش والتقييم للسلطات، والهيئات، والجهات ذات العلاقة بسلامة النقل، من منظور (السلامة *Safety*).
- إصدار التوصيات، واقتراح النظم التي تهدف إلى منع وتقليل وقوع الحوادث مستقبلاً.

- إجراء الدراسات والبحوث، ونشر الثقافة، وعقد ورش العمل بخصوص سلامة النقل.
- التحقيق في جميع حوادث النقل الجوي [وله تفويض سلطة الطيران المدني بالتحقيق في الحوادث والوقائع الصغيرة].
- التحقيق في حوادث النقل الكبيرة [وفقاً لمعايير ومحددات معينة] في كافة وسائط النقل، مثل الطرق والسكك الحديدية، والسفن والعبارات، وخطوط الأنابيب ونقل المواد الخطرة.
- القيام بدور المنسق العام بين أجهزة وسلطات الدولة في حالة كوارث النقل الكبيرة.
- التأكد من أن أسر الضحايا والمصابين قد حصلوا على المعلومات والمساعدات المناسبة.
- الاضطلاع بدور الجهة الاستئنافية التي يلجأ لها رجال الطيران المدني والبحرية التجارية (طيارون ـ ربابنة ـ ...) للتظلم من الجزاءات الموقعة على تراخيصهم من السلطات المختصة.
- توفير الخبراء لحضور التحقيقات التي تجريها سلطات غير سعودية بشأن الحوادث التي قد تقع بالخارج لطائرات أو سفن سعودية.
- حفظ قاعدة البيانات والمعلومات الوطنية بشأن حوادث النقل.
- متابعة تنفيذ توصيات المجلس بشأن رفع مستوى سلامة النقل.

إن هذه الآلية ستدعم المكانة الدولية للمملكة كواحدة من أرقى الدول التي تتعامل مع قضية سلامة النقل بالجدية والصرامة اللازمتين، كما أنها تتوافق مع آليات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وسوف تكون أول دولة على مستوى الشرق الأوسط تمتلك هذه الآلية.

هذا، مع العلم بأن حركة النقل الجوي من وإلى المملكة سوف تتضاعف في المستقبل المنظور، وذلك بسبب:

- الزيادة الطبيعية في عدد السكان.
- الزيادة في عدد الحجاج والمعتمرين.
- الزيادة في حركة المسافرين للعمل والتجارة والسياحة والاستثمار.
- الزيادة في حركة الشحن الجوي.
- الزيادة في شركات الطيران الاقتصادي.
- الزيادة في حركة الطيران الخاص.

أما بخصوص الأعباء التي ستُلقى على عاتق الدولة لتأسيس وتشغيل هذا المجلس المقترح، فيمكن عن طريق التعاون الدولي توفير كل أو الجزء الأكبر من تلك التكاليف.

ج مكانة المملكة العربية السعودية في السلامة الجوية العالمية:

من المعروف أن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى سلامة الرحلة الجوية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- العوامل الجوية السائدة على خط سير الرحلة من لحظة الإقلاع حتى انتهاء عملية الهبوط.
- نوع الطائرة، وعمرها، ومستوى صيانتها والتفتيش عليها.
- المستوى المهني والفني والتدريبي للعناصر البشرية:
  - الطيارون
  - المراقبون الجويون
  - المهندسون

- الفنيون
- مخططو الرحلات، والمرحلون، وضباط التحميل
- .....وغير ذلك.

- مستوى المطار وموقعه، وخصائص العوائق المحيطة به.
- توقيت طيران الرحلة من حيث الليل والنهار.
- إمكانات البحث والإنقاذ.
- المستوى التكنولوجي للرادارات، وأجهزة الاتصالات، والمساعدات الملاحية.
- درجة صرامة تطبيق القوانين المنظمة لتشغيل المعدات والأفراد والتسهيلات.
- دقة وشمول القوانين والتشريعات، والأنظمة واللوائح في الدولة.
- درجة استقلالية الجهة التي تتولى تحقيق وتحليل الحوادث.
- العناية الطبية والاجتماعية بالأفراد ذوي العلاقة المباشرة بالتشغيل.

نشكر الله جلت قدرته، على أن أنعم على بلادنا الغالية بشمس مشرقة، وأجواء مستقرة إلى حد بعيد، ومطارات فسيحة، وأرض منبسطة، وهذا من ضمن العوامل المؤثرة في ارتفاع معدلات السلامة الجوية، وقد أعطى أولو الأمر في بلادنا قطاع الطيران المدني اهتماما فوق المعتاد، وسخروا له كافة الإمكانات، وخاصة للعنصر البشري، فأصبح لدينا أفضل الطيارين والمهندسين والمراقبين الجويين، وغيرهم من العناصر البشرية في كافة التخصصات، إضافة إلى توفير أحدث الطائرات، والأجهزة والمعدات، أيضاً إضافة إلى توفير أكاديميات راقية للقيام بعمليات التدريب والتأهيل للكوادر البشرية الوطنية، كما لا تبخل الدولة على ابتعاث أبناء القطاع لأجل الدراسة في الخارج بأرقى الجامعات والمراكز العلمية.

وتحتل المملكة مكانة عالمية رفيعة في تفتيشات منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) وكانت نتائجها المعلنة عن تفتيشات عام ٢٠١٤م متميزة جدا، مقارنة بمتوسط المستوى العالمي للدول الأعضاء في المنظمة، والتي تزيد على (١٩٠) دولة.

	المقياس	مستوى المملكة	متوسط المستوى العالمي
١	التشريعات والقوانين Legislation	٪٩٢	٪٧٠
٢	التنظيم Organization	٪٨٩	٪٦٦
٣	التراخيص Licensing	٪٩٠	٪٧٣
٤	العمليات Operations	٪٨٨	٪٦٤
٥	صلاحية الطائرات Airworthiness	٪٩٤	٪٧٤
٦	تحقيق الحوادث Accident Investigation	٪٩٠	٪٥٤
٧	خدمات الملاحة الجوي Air Nav. Services	٪٨٨	٪٥٨
٨	المطارات Aerodromes	٪٨٣	٪٥٧

جدول رقم (٥) مقارنة الـ (ICAO) لمستوى سلامة الطيران في المملكة بالعالم

المصدر: تقارير التفتيش الدورية الصادرة عن الإيكاو عن نتائج ٢٠١٤م.

	تاريخ الحادثة	نوع الطائرة	حروف التسجيل	موقع الحادث	عدد الوفيات
١	١٩٩٦/١١/ ١٢	B 747	HZ - AIH	نيودلهي	٣١٢
٢	١٩٨٠/١٢/٢٢	L - 1011	HZ - AHJ	قرب قطر	٢
٣	١٩٨٠/٠٨/١٩	L - 1011	HZ - AHK	الرياض	٣٠١
٤	١٩٦٨/٠٧/٠٨	Convair	HZ - AAZ	الظهران	١١
٥	١٩٦٧/٠٦/٢٤	DC - 3	HZ - AAM	خميس مشيط	١٦
٦	١٩٦٤/٠٦/١٣	DC - 3	HZ - AAN	جدة (تدريب)	٢

جدول رقم (٦) سجل الحوادث التي بها وفيات لطائرات ركاب سعودية، خلال ٥٣ عاما

المصدر: شبكة السلامة الجوية، aviation-saftey.net.

ثالثاً: مطار في مكة، ومطاران إضافيان في جدة والرياض

قرار بناء مطار عملية معقدة، وتحتاج إلي جهود عدد من الجهات الحكومية والخاصة، وإجراء دراسات بيئية عن الهواء والتربة، ودراسات هندسية عن موقع ونوعية الأرض؛ وكذلك دراسات جدوي مالية واقتصادية وفنية وتشغيلية واجتماعية. وكذا عن علاقة المطار المقترح بالبيئة الحضرية المرتبط بها ويخدمها، وعلي ذلك يتحدد حجم ومكان والصيغة المناسبة للمطار، والتي قد تتحقق بعد سنوات من الدراسة؛ وأحياناً، بعد تغيير معطيات رئيسية في البيئة المحيطة.

هذه دعوه للتفكير في إنشاء مطارات في كل من مكة وجدة والرياض بأشكال ومبررات مختلفة، وأحجام وأغراض متباينة، بالشراكة مع القطاع الخاص في صيغة (*BOT*) (أي: بناء، تشغيل، تحويل) التي سبق إنفاذها، أو أي صيغة أخري تجدها السلطات مناسبة.

مطار مكة:

بين الحين والآخر، يُثار النقاش عن ضرورة وجود مطار في مكة من صحفي متحمس، أو من أحد أعضاء مجلس الشورى، أومن دراسة اقتصادية. وينتهي

النقاش ببيان صحفي مقتضب من الهيئة العامة للطيران المدني، بأنه ليس من بين الخطط الموضوعة حاليا، خطة لإنشاء مطار في مكة المكرمة، وأن مطار الملك عبد العزيز الدولي، كاف لمتطلبات مكة.

هذه دعوة للتفكير الابتكاري، بحيث يكون الطرفان إجابتهما صحيحة، وكله يصُب في مصلحة الوطن والمواطن والحجاج والزوار والأعمال.

خدمة الحرمين الشريفين والحجاج والمعتمرين تقع في قمة أولويات أهداف الحكومة السعودية، ولم تألُ الدولة على مر السنين أي جهود أو مصروفات واستثمارات لتوفير الخدمات والتسهيلات والمنشآت لخدمة الحجاج والزوار، واللجوء إلي الحلول الابتكارية لمعالجة المعوقات والقصور الذي يظهر في الخدمات.

رؤية ٢٠٣٠ تضع الاهتمام غير المحدود لتقديم كافه التسهيلات وسُبل الراحة للحجاج والزائرين، استمرارًا في النهج الذي قامت عليه الدولة، وتسعي رؤية ٢٠٣٠ إلي أن يصل عدد الزائرين إلي ثلاثين مليوناً بحلول العام ٢٠٣٠م، وإذا عرفنا أن توسعة الحرمين الشريفين وأماكن الحج الأخري انتهت لتتسع لهذه الأعداد وأكثر منها، فإن التركيز سوف يُنقل إلي منظومة النقل والخدمات الأخري، والإجراءات الحكومية المصاحبة لدخول وحركه الزوار.

مطار مكة لا بد أن يتم بصورة ابتكارية، وعلى مراحل، وللإيضاح فإن أي مطار يتكون من جزأين رئيسيين:

- **الأول:**

مباني الركاب والتسهيلات لهم ولمتعلقاتهم، والمطاعم والكافتيريات، والأسواق الحرة، ومكاتب الشركات، وكاونترات السفر، ويطلق على المساحة التي يقع فيها كل ذلك (*Landside*).

◆ **الثاني :**

ساحات انتظار ومواقف الطائرات، ومدارج المطار، وحظائر الطائرات، والخدمات الأرضية والتموين والصيانة، وغير ذلك، ويطلق على المساحة التي يقع فيها كل ذلك (*Airside*).

التفكير التقليدي أوجب أن الجهتين ترتبطان ببعضهما في مكان واحد داخل سور المطار، أما التفكير الابتكاري فلا يشترط ذلك أبدا! ؛ حيث تكون منطقة الـ(*Landside*) التي بها مبنى الركاب داخل المدينة، ثم ينطلق قطار سريع بدون معوقات، ولا يتوقف حتى يصل إلى منطقه الـ(*Airside*)؛ حيث توجد الطائرات، تقوم الفكرة على إنشاء مباني الركاب داخل مكة، وربطها بمطار الملك عبد العزيز، أو إنشاء مطار قريب جدا من مكة للإقلاع والهبوط في مواسم الذروة، مطار منخفض التكاليف لشركات الطيران الاقتصادي ومن في حكمهم، يحتوي فقط على منطقة (*Airside*).

هذه الفكرة استكمالا لأفكار ابتكارية كثيرة على مر السنين لخدمة الحجاج والزائرين، وكلها نجحت بدرجات متفاوتة في التخفيف من مشكلات الازدحام، وتنقّل الحجاج والزائرين، ولكنها أكثر فعالية، وتصب في خدمة الأعداد الهائلة المتوقعة للحجاج والمعتمرين.

وعلى سبيل المثال مدينة الحجاج للميناء وللمطار التي تميزت على مر السنين، وقدمت الخدمات، وتغيرت وظيفتها وشكلها، ودخل المستثمرون في تطويرها والاستفادة منها.

كذلك فكرة أخرى في السنوات الأخيرة، وهي: المسار الواحد؛ حيث يصل الحاج إلي جدة ويكمل المناسك، ثم يغادر من مطار المدينة المنورة بعد زيارة المسجد النبوي، أو العكس صحيح، أي يبدأ في المدينة، ويغادر من جدة، وتستخدم الحافلات والنقل البري في دعم هذه الفكرة. أيضاً، فكرة تفويج

متعلقات الحجاج والعفش الزائد من مكة، قبل تحريكهم إلي مدينة الحجاج، من خلال النقل البري، وطبعا هذا لا يرتقي إلى فكرة أن هناك مبني للركاب ينهي فيه الإجراءات، وهو مثل أي مطار في العالم؛ حيث تكون صالات الوصول والمغادرة مكتملة الخدمات؛ وبدلا من التوجه للصعود للطائرة، يذهب الحاج أو المعتمر للقطار السريع، ومن الأفضل استخدام نظام المباني الذكية في تشييد مباني المطار، وأن يُلحق بها قرية للشحن (*Cargo Village*).

عوامل تدعم الفكرة:

إنشاء مباني الركاب لمطار منخفض التكاليف في مكة المكرمة كمرحلة أولى، وربطه بجانب الطيران (*Landside*) في مطار الملك عبد العزيز، أو مطار منخفض التكاليف بين مكة وجدة، أو في الفيصلية، وهذا المطار يعمل في المواسم، ويتم نقل الركاب بالقطارات السريعة بدون توقف، سواء لمطار الملك عبد العزيز الدولي، أو للموقع الجديد.

هذه الترتيبات لها ما يبررها؛ وعلى سبيل المثال:

- ترسيخ مبدأ أولوية خدمة الحجاج والزوار؛ لأن في هذا تسهيل لتحركاتهم في المواسم؛ حيث إن مباني هذا المطار بالقرب من سكنهم، وبالتالي عند حضورهم سيجدوا أنفسهم داخل مكة، وعند المغادرة منها من الناحية العملية، وفي هذا تخفيف للضغط على مدينة الحجاج وعلى مطار الملك عبد العزيز عموماً، أيضا سيخفّ الاعتماد على وسائل النقل البري التقليدية، وتفادي معدلات حوادثها المرتفع، وذلك بزيادة الاعتماد على القطارات السريعة.
- عدد لا بأس به من الحجاج والزوار يسافرون بالجو لأول مرة في حياته، ولولا الحج والعمرة لما سافر أصلا، والحاج يأخذ الكثير

من المشتريات وهو مغادر، ووجود المطار داخل مكة يساعد في تنظيم عملية الشحن، والحد من فقدان الحقائب، وانتشار المرشدين باللغات المختلفة للحجاج في المطار وحوله.

- مطار الملك عبد العزيز يحتاج كل الدعم لينجح كمطار محوري؛ ومن ذلك إكرام الحجاج والزوار بعدم انتظارهم وافتراشهم أمام صالات المغادرة للمطار الجديد، ولا بد من إيجاد الوسائل للحفاظ على الاستثمارات المالية الهائلة التي وضعت في توسعة المطار، وترسيخ دوره كمطار محوري حديث يخدم الاقتصاد الوطني عامة، واقتصاد المنطقة الغربية خاصة.

  وإذا نجح المطار في دوره الجديد فإن التوسعة التي على وشك الانتهاء لن تكفيه لمدة طويلة؛ حيث قارب ركاب المطار على رقم (٣٠) مليونا عام ٢٠١٥م منهم (١٩) مليون راكب دولي و(١١) مليون راكب محلي، والتوسعة تتحمل (٣٠) مليونا في السنة في المرحلة الأولى و(٤٣) مليونا في المرحلة الثانية المخطط لها ٢٠٣٥م.

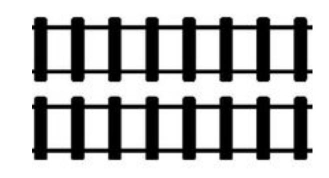
- هدف الثلاثين مليون زائر، الذي وضعته رؤية ٢٠٣٠م، من السهل الوصول إليه إذا توافرت وسائل النقل الحديث، والأفكار المبتكرة لدخول وخروج الزوار، وتجدر الإشارة إلي أن دولا مثل الصين والهند وأجزاء من العالم الإسلامي لم تستخدم الحصص المخصصة لها في الحج والعمرة إلي الآن، وعندما يتحسن وضع هذه الدول الاقتصادي، ويتم تفعيل هذه الحصص، سوف نحتاج إلي طاقة استيعابية وقدرات وابتكارات أكبر بكثير من هذا الموجود حاليا.

أود أن أضرب مثالا بدولة تختلف عنا تماما في نوعية الزوار، ولكن تأخذ بالأساليب الابتكارية في نقل الزوار ومعاملتهم؛ وهي إسبانيا، التي زارها في

عام ٢٠١٦م ما يتجاوز ٧٥ (خمسة وسبعين) مليون زائر، صرفوا ٧٧ مليار يورو، علما أن عدد سكان إسبانيا حوالي ٤٥ مليون نسمة، هذا لتوضيح فكرة أهمية النقل الحديث في دخول وخروج الزوار إلى دولة ما، بصورة منظمة وسريعة وفعالة.



مبنى الركاب، في مكة المكرمة



قطار سريع يربط مبنى الركاب الذي يقع داخل مكة المكرمة وساحات ومدارج مطار خارج مكة أو في جدة أو الفيصلية



مدارج المطار

شكل رقم (١٠) رسم يوضح فكرة وجود مبنى ركاب في مكان بعيد عن مدارج الإقلاع والهبوط، خط الربط بقطار سريع.

المصدر: أُعد خصيصا لهذا الكتاب.

ويوضح أن الراكب سينهي جميع إجراءاته داخل مبنى للركاب في مكة، ثم يستقل قطارا إلى مطار المغادرة، وذات الشيء عند القدوم إلى مكة، أما مسألة مناولة عفش الركاب وتسليمه وتسلمه والجمارك والجوازات فستتم جميعا داخل المبنى، وسيتم وضع الآليات اللازمة لتلافي أية مشاكل قد يتخيل البعض أنها قد تصاحب هذا النظام، وهو ما سيمثل نقلة نوعية في تسهيل سفر الحجاج والمعتمرين.

مطارات إضافية في جدة والرياض:

يتصف الشعب السعودي باعتماده المتزايد علي التنقل باستخدام الطائرات، وعندما أعددنا الدراسات في بداية تحرير قطاع الطيران المدني في ٢٠٠٤/٢٠٠٥م،

وجدنا أن متوسط استخدام المواطن السعودي للسفر جواً هو الأعلي في الشرق الأوسط، وأعلي من معدلات الاستخدام في بعض الدول الأوروبية، وهذا راجع للعديد من العوامل، ومنها أن الدولة دعمت الناقلات بالمساعدات والقروض والهبات، وساعدت علي الحفاظ علي أسعار متدنية للنقل الداخلي علي الدرجة السياحية، إن الحاجة للسفر جواً أفرزتها الطبيعة الجغرافية المترامية الأطراف للمملكة، وفي الوقت نفسه لم تتطور أنظمة النقل الأخري بنفس الوتيرة والسرعة التي تطور بها النقل الجوي، بالإضافة إلي طبيعته الآمنة والنظيفة والسريعة والمريحة.

الزيادة السكانية في المملكة من أعلي المعدلات في العالم، وكذلك ازدياد الأيدي العاملة الأجنبية والزوار والحجاج، ساهم كل هذا في نمو غير مسبوق للمدن السعودية واستمرارها في هذا النهج، ومع ذلك فإن المملكة لم تسع إلى إيجاد مطارين في المدينة الواحدة؛ لأن دول الشرق الأوسط، ومنها مدن أكبر من المدن السعودية، لم تأخذ بهذا النهج، وهذا خطأ اقتصادي واستراتيجي وأمني.

امتداد العمران ونمو المدن السعودية والخطط التنموية الطموحة ومتطلبات الأمن الوطني تجعل من المناسب التفكير في إنشاء المطار الثاني في كل من جدة والرياض، أسوة بالمدن الرئيسية في العالم، وعلي سبيل المثال:

- لندن، وبها عدة مطارات مثل: هيثرو– جاتويك – لوتون – سيتي.
- باريس، وبها عدة مطارات مثل: شارل ديجول – أورلي– بوفيه.
- نيويورك، وبها عدة مطارات مثل: جون كنيدي – لاجوارديا – نيوارك.
- واشنطن دي سي، وبها عدة مطارات مثل: دلاس – ريجان – بالتيمور.
- فانكوفر (كندا)، وبها مطارات فانكوفر الدولي – بيت ميدوز– فانكوفر هاربور– فانكوفر المائي.

- ملبورن (أستراليا)، وبها مطارات أمنيون – ملبورن – أسيندون.
- العديد من المدن الأمريكية والرئيسية بها أكثر من مطار. والقائمة تطول.

الفكرة أن التخطيط الحضري لهذه المدن العملاقة يستوجب كمرحلة أولي حجز أراضي حكومية بهدف إنشاء مطار في جدة، وآخر في الرياض، على ضوء التنامي في أسعار الأراضي، وصعوبة الحصول عليها، وليس بالضرورة تشغيل المطارين في كل مدينة بشكل مباشر الآن، ولكن التشغيل التدريجي حسب الاحتياجات الفعلية؛ وأن يكون البناء بالشراكة مع القطاع الخاص بالصيغ المعروفة التي يتمكن من خلالها القطاع الخاص من الربح وتقديم الخدمة العامة، وجود هذه المطارات يخدم الأمن الوطني في حالة الكوارث لا سمح الله، سواء كانت كوارث طبيعية أو بيولوجية أو إشعاعية، بحيث يكون بديلا للمطارات القائمة.

رابعاً: نقص المعلومات الإحصائية، وضعف مقاييس مستويات الأداء

المملكة العربية السعودية دولة مؤسسات تعمل بشكل متكامل، وسياسات محددة ومعروفة سلفاً، باستخدام الأدوات الحديثة في الإدارة، وقد وصفت رؤية ٢٠٣٠ خارطة الطريق للمستقبل، وحددت خطة ٢٠٢٠ مسارات واضحة للتنمية الشاملة، ولدعم هذا التحول، ركزت المملكة علي دعم القطاع الإحصائي ليتمكن من فهم المتغيرات المتسارعة في الاقتصاد وفي المجتمع، والوفاء بمتطلبات الانضمام إلي مجموعة العشرين والاستفادة من الثورة المعلوماتية المتسارعة في العالم.

لذا، فقد صدر الأمر السامي رقم ٦٤٢٨٣ في ١٤٣٦/١٢/٢٦هـ بتحويل المصلحة العامة للإحصاءات والمعلومات إلى الهيئة العامة للإحصاء، هيئة ذات استقلال مالي وإداري.

التعامل مع المعلومات لا يتم عشوائيا، ولا باجتهادات المجتهدين، وحتي وإن كان هناك قصور حالياً كما سوف نوضح، فإن الدولة من خلال الهيئة العامة للإحصاء تسعي لمساعدة الأجهزة الحكومية وغيرها على النهوض بهذا القطاع

الإحصائي علي نفس المبادئ الصادرة من الأمم المتحدة في هذا المجال، مع التركيز على المهنية والنزاهة والشفافية والمشاركة.

وطورت الهيئة الجديدة رؤيتها لتكون قطاعاً إحصائياً ومعلوماتياً كُفءًا وفعالًا، يلبي احتياجات المستفيدين بمهنية وجودة عالية، ويتمتع بمصداقية كبيرة.

المكانة الدولية للمملكة والمتزايدة في أهميتها، وانضمامها إلى مجموعة العشرين، وهو ما يشبه مجلس إدارة العالم اقتصاديا، أوجب أن تكون هناك إستراتيجية واضحة للتعامل مع المعلومات، والتغلب على ضعف الوعي الإحصائي لدي الأجهزة الحكومية في تجميع المعلومات، أو صياغة التقارير الإحصائية، وارتكزت الاستراتيجية على خمسة محاور متكاملة حتى الوصول إلى العام ٢٠٣٠، علي النحو التالي:

- **الأول: محور استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية (الطلب):**

ويهدف إلى:

- تحسين ملحوظ ومستمر في استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية.
- تلبية جل احتياجات المستخدمين، بتوفير بيانات ومعلومات إحصائية سهلة الاستخدام وفي التوقيت المناسب.
- الحفاظ على مستوى عال من رضا المستخدمين.

- **الثاني: محور إنتاج البيانات الإحصائية (العرض):**

ويسعي إلى:

- تطوير السجلات الإدارية بحيث يتم الاعتماد عليها تدريجيا كمصدر أساسي للبيانات.

- تحسين العمليات الميدانية من تعدادات وأبحاث ومسوح.
- تطبيق أحدث المعايير والأساليب والتصانيف في جمع وتحليل ونشر البيانات.

- **الثالث : محور التقنيات الحديثة :**

ويهدف إلى:

- استخدام أحدث التقنيات في كل العمل الإحصائي.
- ضمان وجود مستمر لبنية تحتية ذات جودة عالية.

- **الرابع : محور الاتصال والتوعية :**

ويهدف إلى:

- تعزيز المعرفة الإحصائية في المجتمع من خلال التعليم والتوعية.
- إرساء ثقافة الاتصال لدى العاملين في قطاع الإحصاء والمعلومات.

- **الخامس : محور الحوكمة :**

ويسعى إلى:

- توطيد المبادئ التي تحكم عمل قطاع الإحصاء والمعلومات.
- إرساء ثقافة الإدارة القائمة على النتائج.
- تطوير مستدام للموارد البشرية.

وكما جاء في الصفحة الرئيسية للهيئة العامة للإحصاء علي الإنترنت، فإن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتنمية الإحصائية بشكل ناجح يتطلب تضافر جهود كافة الفاعلين من مستخدمي ومنتجي البيانات الإحصائية في المملكة[1].

---

(1) www.stats.gov.

الإحصاء في الطيران المدني:

عند إعداد هذا الكتاب في الربع الثالث من ٢٠١٧م، لم يكن قد صدر التقرير الإحصائي للعام ٢٠١٦م للهيئة العامة للطيران المدني، وحتى هذا التقرير الأخير الصادر عن ٢٠١٥م يتكون من سبع وعشرين صفحة، والإحصائيات الموجودة بدائية، وممكن دمجها في صفحتين أو ثلاثة فقط، إذا استُبعد الإخراج الفني للتقرير، وقبل أن أضع أمثلة للمعلومات الناقصة أوضح أن الدولة لديها إستراتيجية متكاملة للإحصائيات، وقطاع الطيران من القطاعات الرائدة في الاقتصاد، وتحتاج الإحصائيات لتنفيذ المهام التالية، على سبيل المثال لا الحصر:

- دقة إصدار الفواتير بأنواعها لمستخدمي المطارات والأجواء السعودية للطائرات والبضائع والأفراد، وبدون تحديث الإحصائيات والبيانات فإن عملية الفوترة والتحصيل فيما بعد لا تتم بنجاح.
- حاجة المستثمرين الجادين إلى المعلومات التفصيلية لجلب رؤوس الأموال والأفكار الابتكارية إلى هذا القطاع، وبدون إحصائيات معلنة ملزمة للجميع لن تحضر هذه الفئة.
- حاجة صاحب العمل [هو الدولة] التي استثمرت المليارات في هذا القطاع، وتضخ الأموال لتشغيله، لمعرفة مصير استثماراتها بالتفصيل وبكل شفافية.
- حاجة مجلس الشوري والجهات الرقابية إلي الإحصائيات التفصيلية، حتي يكون لعملهم معنى عميق، وينفذوا لما دون القشور.
- حاجة المنظمات الدولية في المجال الإقليمي والدولي لهذه الإحصائيات، باعتبارها جزء هام ومؤثر في الاقتصاد العالمي والإقليمي.

أمثلة عن المعلومات التي يجب أن يتضمنها التقرير الإحصائي للهيئة العامة للطيران المدني، أسوة بمثيلاتها بالدول المتقدمة في هذا المجال:

- توزيع الحركة الجوية بين شركات الطيران السعودية (الخطوط السعودية ـ شركة ناس ـ الخليجية السعودية ـ طيران السعودية الخاص).
- حركة الطائرات والركاب والشحن بين مطار وآخر داخل المملكة.
- نسبة اقتسام الحركة الجوية في المطارات السعودية بين الناقلات السعودية والناقلات الأجنبية.
- أعداد الطائرات المستأجرة والطائرات المملوكة للناقلات السعودية، وما هي أنواعها، وسعتها المقعدية، وسعة طائرات الشحن، وبالتالي مدى مراعاة الأنظمة التي تحكم الطائرات المستأجرة.
- عدد المقاعد المغادرة من كل مطار، وكمية المعروض من المقاعد، والمقاعد والأطنان الكيلومترية الإيرادية.
- ما هو معامل حمولة الركاب، ومعامل الحمولة الوزنية.
- معدلات انتظام الرحلات المغادرة والرحلات القادمة لكل مطار.
- عدد الشكاوي المقدمة من الجمهور ضد شركات الطيران والمطارات، ونوعيات شكاوي الجمهور.
- متوسط تكلفة الراكب والطن، ومتوسط الأسعار، ومتوسط العائد.
- نسب إشغال المدارج والبوابات في المطارات.
- مساهمة كل مطار في اقتصاد المنطقة التي يقع فيها، والمعلومات الاستثمارية المرتبطة بالمطار.
- أعداد اتفاقيات النقل الجوي بين المملكة ودول العالم، وتطورات تحديثها والسياسات التي تحكمها.

عشرات من الإحصائيات والمعلومات والجداول والنسب المئوية لا بد من تواجدها في التقرير الإحصائي السنوي، ولا يجوز بعد هذه السنوات من قرار تحويل الطيران المدني إلي هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تعمل علي أسس تجارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، أسوة بسلطات الطيران المدني الأخري، ولا يتم توفير هذه الإحصائيات، ومن قبيل الإنصاف للطيران المدني، فإن قطاع النقل ككل، بما في ذلك الناقلات الوطنية والسكة الحديد، والنقل التجاري البحري، يعاني من الفقر في البيانات الإحصائية بشكل كبير.

التوصية :

إنشاء كيان مستقل لإحصائيات النقل بكل وسائطه، ويعمل تحت مظلة الهيئة العامة للإحصاء من الناحية الفنية والتقنية، ويضع أهمية خاصة للمعلومات والإحصائيات المتعلقة بالطيران المدني والنقل الجوي في المملكة، سواء للمطارات أو شركات الطيران أو الملاحة الجوية أو غيرها، من النواحي التشغيلية والاقتصادية والمالية والتنافسية والأمن والسلامة.

ما يقال عن نقص الإحصائيات في الطيران المدني يقال أيضا عن تقارير مقاييس مستويات الأداء في منظومة الطيران المدني والنقل الجوي في المملكة، وهذا يشمل المطارات والملاحة الجوية، وشركات الخدمات المساندة، وشركات الطيران، ومعاهد التدريب والأكاديميات، والقوى البشرية، إلي آخر عناصر المنظومة.

ومن المعروف أن عناصر الخدمات التي لا تقوم بقياسها، لا تستطيع معرفة الطريق الصحيح لتحسينها، واتخاذ القرارات الرشيدة نحوها.

المملكة العربية السعودية اتخذت الشفافية أسلوباً معتمداً للعمل العام، ورفعت رؤية ٢٠٣٠ شعار «الشفافية نهجنا». وقد استطاعت المملكة التقدم

على معيار الشفافية بين الأمم في السنوات الماضية، وفي مطلع عام ٢٠١٧م، أقدمت الدولة على خطوة غير مسبوقة في الشرق الأوسط؛ حيث نشرت الدولة التقارير المالية الخاصة بأداء الميزانية العامة للدولة، متضمنة الإيرادات والمصروفات، والعجز والدين العام، وأوضح وزير المالية أنها تعكس المساعي الجادة لتقرير الشفافية.

على المستوي الدولي في صناعة الطيران العالمية، أصبح منهاج الشفافية وتوفير معلومات عن الأداء لعناصر منظومة الطيران من حقوق المسافر والمستثمر، وليس تفضلا من سلطات الطيران المدني والهيئات المشرفة عليه.

وأذكر أني دخلت على موقع شركة طيران رئيسية أمريكية قبل مدة بغرض شراء تذكرة، ووجدت كمّا هائلاً من المعلومات بخصوص أحوال الشركة من حيث:

- نوع وعمر وصيانة طائرات الشركة.
- معايير الأداء، من حيث نسب الانتظام، ونسب فقد الحقائب، ومعدلات الشكاوى.
- جداول ورسوماً بيانية توضح الأوضاع المالية والربحية.
- معلومات عن المطار المسافر إليه ومنه.

نحتاج إلي أن تكون صياغة أهداف العمل في منظومة الطيران المدني بالشكل الذي يسمح بالقياس الكمّي، والقياس قد يكون ذو طبيعة فنية أو اقتصادية أو اجتماعية، المهم أن يتم وتنشر النتائج بصورة علنية ودورية، وأن يتم تقنين، وفرض ضرورة نشر تقارير سنوية وشهرية بخصوص عناصر الأداء المتفق عليها، وفي بعض الأحيان مخرجات ومدخلات معينة لخدمات وكيانات ضمن منظومة الطيران وتحت إشراف السلطات المعنية.

للأسف، هذه الأمور منعدمة تماماً اليوم، ولا يوجد أي معلومات متاحة عن معدلات قياس الأداء، ولا يوجد رقم هاتف يعمل على مدار الساعة للإجابة عن الأسئلة الفنية التي قد يسعى الراكب للحصول على إجابة عنها.

خامساً: نظام المفتش العام

في نفس الإطار والروح، نقترح الاستفادة من التجربة الأمريكية، والدعوة إلى إنشاء مكتب المفتش العام مثل الموجود في وزارة النقل الأمريكية، طالما أن منظومة الطيران بالمملكة لم تعُد تابعة لوزارة الدفاع واقترنت بوزارة النقل، وأن هناك تسارعاً في خصخصة قطاع النقل؛ حيث قام مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتشكيل لجان إشرافية تهدف إلى خصخصة عشرة قطاعات اقتصادية بشكل كامل، منها قطاع النقل[١] .

المفتش العام الأمريكي له صلاحية المراقبة والتدقيق على أعمال وزارة النقل لملاحقة الهدر في الموارد، والفساد، وسوء استخدام السلطات، ويهدف إلي الحرص على مبدأ السلامة في المنظومة كلها، ومساعدة الجهة التشريعية، وهي الكونغرس وكبار المسؤولين، في تحقيق نقل آمن وفعال، ويحقق الأهداف الوطنية.

المفتش العام يعمل بنظام تقارير التقييم، وتقارير الرقابة والاستشارات الإدارية، المرفق بها توصيات لرفع كفاءة برنامج معين أو فعالية مشروع ما. وهو

(١) تصريح منشور في صحيفة الحياة، ١٩ أغسطس ٢٠١٧م.

بهذا يختلف عن وظيفة المراجع الداخلي أو الرقابة الداخلية؛ حيث حدد قانون المفتش العام لعام ١٩٧٨م في أمريكا عمله بالحرص على استقلاليته تماماً.

وعلي الرغم من أن الرئيس الأمريكي يختاره، إلا أن المعيار هو الأهلية وكفاءته، وليس الانتماء السياسي أو الحزبي، ويجب أن يحظى في عمله بالبعد عن الضغوط السياسية والمالية؛ ليتمكن من أداء عمله وتمثيل جمهور المستخدمين لوسائط النقل بأمانة ودقة واحتراف، وللمزيد من المعلومات يمكن مراجعة الموقع الإلكتروني الرسمي للمجلس، وهو موجود في صفحات المراجع للكتاب[1].

هذا النظام (**المفتش العام**) إذا تم تعديله ليتماشي مع الوضع في المملكة العربية السعودية، سيكون خير داعم للسلطات العليا في الدولة؛ للاطمئنان علي سلامة الاستثمارات الضخمة في منظومة النقل، وإعلاء مفاهيم السلامة لجمهور المستخدمين، وأيضا دعم البرامج والمشاريع نفسها بالاستثمار المالي والإداري.

وكذلك يمكن لمجلس الشوري بالمملكة أن يستفيد من التقارير المستقلة التي يصدرها المفتش العام عند دراسة التقارير الإحصائية السنوية للنقل في بلادنا، وكذلك تستفيد من هذا الأمر جميع الجهات الرقابية والإشرافية في البلاد، كذلك ستكون تقارير المفتش العام خير معين للباحثين والمتخصصين في المجال.

وختاماً، فإن التوفيق في اختيار شخص المفتش العام، وحُسن اختيار الفريق المعاون له، يمثل عنصراً هاماً من عناصر النجاح لهذا النظام.

ومن الجدير بالذكر، أن نظام المفتش العام يدعم رؤية ٢٠٣٠، ويعلي مفاهيم الشفافية والعمل الموثق تحت شعار "الشفافية نهجنا".

---

(1) www.oig.gov.

سادساً: العلاقة مع البيئة الطبيعية

تضم منظومة الطيران المدني في المملكة العربية السعودية عشرات الجهات والأدوات التي تؤثر وتتأثر بالبيئة الطبيعية، ولا يوجد جهات تقنن العلاقة مع البيئة الطبيعية بشكل ممنهج ومستمر، ومرتبط بالنواحي العملياتية لهذه الأدوات داخل المنظومة، وذات الشيء بالنسبة للجهات الأخرى، سواء من ناحية تقديم المشورة والدعم الفني، أو من الناحية السلبية، مثل إنزال العقوبات والغرامات.

يمكن إجمالا تحديد خمس مجموعات لتلوث الجو من العمليات الجوية وهي:

- المواد المشتتة والمستنشقة.
- أول وثاني أكسيد الكربون.
- الهايدروكربونات.
- أكاسيد الآزوت.
- أكاسيد الكبريت.

بالإضافة إلى التأثيرات الهيدرولوجية من ناحية تصريف المياه، والسوائل والوقود، وخلافه، والتأثير علي باطن الأرض، وأشكال أخري لعملية تلويث البيئة، ومنها الضجيج والتلوث السمعي والبصري بأشكاله المتعددة.

توجد أربعة مطارات دولية عملاقة في المملكة العربية السعودية، وعندما أنشئت كانت بعيدة عن العمران، ولكن اليوم أصبح بعضها على الأقل محاطاً بالتجمعات السكانية، والأخري في طريقها لذلك، والمملكة لديها عشرة مطارات إقليمية، بعضها يقع في وسط المجمعات العمرانية، وثلاثة عشر مطاراً محلياً.

هذه المنظومة من المطارات يرتادها الملايين من البشر سنوياً، وتتحرك من خلالها ملايين الأطنان من الشحن، وتستهلك كميات من المياه والوقود والموارد الطبيعية والطاقة، وتعمل في هذه المطارات العشرات من الشركات الحكومية والخاصة، وتغطي كل ما هو موجود في المدن نفسها من الأنشطة الاقتصادية، مثل شركات للأغذية والمشروبات، وشركات شحن، ونظافة، وبنوك؛ إلخ.

هؤلاء جميعا يحتاجون إلى خدمات بيئية استشارية، وكذلك خدمات تنفيذية ليمارسوا عملهم في بيئة صحية؛ ومنها على سبيل المثال:

- برامج لإعادة التدوير بمختلف أنواعه.
- برامج لقياس الانبعاثات الكربونية وكيفية تقليلها.
- برامج لاستخدام الطاقة النظيفة.
- برامج ترشيد استخدام المياه والطاقة والموارد الطبيعية.
- برامج لقياس المواد المشعة، والتعامل معها، والمواد الخطرة، وهناك نوعية أكثر خطورة، وهي تنظيم وضع المواد ذات الطبيعة النووية والبيولوجية، وتنظيم دخولها وخروجها في المطارات، ولا يكتفي بدور الناقلات وحدها.

٦- برامج لقياس التلوث في باطن الأرض، ومعالجة ذلك، والمياه الجوفية تحت المطارات.

الموضوعات التي يشملها الحفاظ على البيئة واسعة ومتعددة، ولها أشكالها، وبرع فيها علماء سعوديون، ولها أجهزة متخصصة، ولكن منظومة الطيران المدني السعودي والناقلات الجوية على مر السنين لم تتعامل بصورة ممنهجة مع هذه القضايا، وساهم وجود المطارات بعيداً عن النطاق العمراني في هذه الظاهرة، وكذلك نقص الرقابة البيئية على الناقلات من قبل سلطات الطيران المدني.

هذه دعوة لإنشاء شركة حكومية، يشارك فيها الطيران المدني والأرصاد وحماية البيئة مع القطاع الخاص، لوضع الضوابط، وتقديم الاستشارات، وتقديم الخدمات في مجال الحفاظ على البيئة، بشكل منظم وممنهج، أو إنشاء كيان حكومي لهذا الغرض، وتحديث الأنظمة والتشريعات لذلك.



الباب السابع

ما بعد النص: موضوعات لم يشملها الكتاب في فصوله الستة السابقة، والخاتمة

ما بعد النص

شذرات من مسيرتي الحياتية، وبعضها عن الطيران المدني، ماضيه ومستقبله، وبعضها عن الفضاء العام، وانتهى نص الكتاب، أما حاضر الطيران المدني فقد تركته وشأنه، لأنني أؤمن أن لكل عصر رجاله، وأننا نعيش في الخدمة الحكومية زماننا، ولا ينبغي لنا أن نعيش زمان غيرنا، هذا إضافة إلى أننا أبناء المملكة، ننخرط مع حاضر الطيران المدني في بلادنا بطريقة شبه يومية، سواء سافرنا بأشخاصنا، أو سافر أحد أفراد الأسرة، أو سافر قريب أو صديق، وحكى عن تجربته مع المطار، وشركة الطيران، وشركات الخدمات، والأطعمة والمشروبات، والانتظام، والأسعار، والنظافة، ومستوى الخدمة.

والصحافة السعودية ـ والحمد لله ـ والتي يعيش كتابها عصرا متميزا من حرية الرأي وجرأة الانتقاد، تطالعنا بطريقة يومية بمقالات وموضوعات متعددة بشأن واقع الطيران المدني السعودي.

وفي هذا الباب من الكتاب، اخترت أن أتناول أربعة موضوعات بصورة مختصرة ومنفصلة لقناعتي بأهميتها، وأنها تشكل إضافة لما ورد في الكتاب.

والموضوعات الأربعة كما ستطالعها عزيزي القارئ بعضها شخصي، وبعضها عام، بعضها يمس الطيران المدني، وبعضها يمس العمل العام، وأشهد الله على نفسي بأنني عندما كتبت عن الفساد ذلك الوحش الفتاك لم يكن يدور بخلدي ولم يجُل بخاطري أن خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين حفظهما الله سيفاجئون العالم أجمع وليس فقط أبناء المملكة بتلك الوثبة الحازمة الرشيدة ضد الفساد، وقد قدمت قراءة عن أسباب نجاح هذه الحملة المباركة ضد الفساد.

أولاً: لمحة عن جامعات عالمية أخرى في حياتي المهنية

جاء في الحديث «ما زال الإنسان عالماً ما طلب العلم، فإن قال علمت فقد جهل» أي لو قال الإنسان اكتفيت من العلم بعد مرحلة معينة فهو إنسان جاهل.

الدكتوراه ليست نهاية المطاف في العلم، ولكنها خطوة هامة، وبعد الحصول عليها هناك من يتعمق في الأبحاث والعلوم المتخصصة من أهل الجامعات ومراكز الأبحاث، وهناك من ينطلق إلى الحياة العملية مستخدماً ما تعلمه في فترة ما في هذه الحياة، وهناك من قال: لقد علمت، ونحن من الفريق الذي استمر يتعلم لتطوير القدرات العلمية في مجال العمل بالدرجة الأولى، وتطوير القدرات والفهم للعالم.

وعموماً، الحصيف من يتبع الهدي النبوي «أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد».

أتيحت لي الفرصة أن التحق بأرقى الجامعات العالمية، وحصلت على اثنتي عشرة شهادة من هذه الجامعات ومراكز الأبحاث، وقد وافق جميع رؤساء الطيران المدني على ابتعاثي لهذه الجامعات والمراكز منذ السنة الثانية لالتحاقي

بالعمل، للدراسة والتحصيل بهذه البرامج المتخصصة، حتى آخر سنة لي في الخدمة، وفيما يلي لمحة وانطباعات عن هذه التجارب بشكل مختصر، حسب التسلسل الزمني لها:

١ معهد التجارة الدولي ١٩٨٨م (World Trade Institute):

والمعهد تابع لهيئة مطارات نيويورك؛ حيث إن جميع المطارات والموانئ والكباري والطرق في مساحة معينة من ولاية (نيويورك) وولاية (نيوجرسي) تمتلكها هذه الهيئة الغنية جداً، وكان لديها معهد متخصص في أبراج مركز التجارة العالمي التي تمتلكه الهيئة مع ناطحات سحاب أخرى، وتحطمت في أحداث سبتمبر.

الدورة كانت في تطوير المهارات الإدارية، مع تركيز على إدارة الطيران والمطارات، وكنا نزور كبار موظفي الهيئة في مكاتبهم في مركز التجارة العالمي مع المهندس عبد الحميد عيوني ـ رحمه الله ـ، والمهندس عادل باسعد؛ حيث ذهبنا معاً أكثر من مرة للقسم الهندسي.

والمستوى العلمي للدورة عادي للغاية، ولكن كانت فرصة للإطلاع والاحتكاك، في تلك الفترة كنت موظفاً جديداً في الطيران المدني، ومنبهراً للغاية بهذا العالم الجديد وأفكاره وطريقة إدارته.

٢ جامعة شيكاغو ١٩٨٩م (The University of Chicago):

من خلال كلية إدارة الأعمال في جامعة شيكاغو حضرت دورة في التطوير الإداري، وعقدت في مدينة (فييل *Vail*) في ولاية كلورادو (*Colorado*) الجميلة، والمدينة نفسها من مراكز التزلج والسياحة الشتوية المعدودة، وكانت معي أسرتي الصغيرة في هذه الرحلة الجميلة، واستمتعنا بالطبيعية الباهرة.

الدورة استخدمت أسلوب الحالات الدراسية، وكان معنا مدراء يابانيون ومدراء أمريكان، وكان حرصهم على العمل مذهلاً، حيث أنه بعد المحاضرات نتقسم إلى عدة فرق؛ لنُعد حلولاً للحالات الدراسية، ونقدمها في اليوم التالي؛ وهكذا، والقائمون على الدورة كانوا من كبار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

٣ مدرسة لندن لإدارة الأعمال (London Business School): التابعة لجامعة لندن (١٩٨٩): ‹الإدارة المتقدمة في مجال الطيران المدني›:

مدرسة لندن كانت تعقد هذه الدورة كل سنتين أو ثلاثة، ومن ضمن الحضور مدراء شركات طيران، ومسؤولون في شركات مصنعة للطائرات، والمحاضرات والمناقشات على أعلى المستويات، ومثل كليات إدارة الأعمال تستخدم أسلوب الحالات الدراسية، ونظراً لأن السكن كان في مقر الكلية في منطقة (ريجنت) الراقية، كانت الاجتماعات الدراسية تستمر حتى وقت متأخر في الليل.

في ذلك الوقت كانت أوروبا تُعد العدة للاندماج في مرحلة الإتحاد الأوروبي، والقضايا الاقتصادية عامة، وقضايا الطيران المدني كانت في مقدمة القضايا ذات الاهتمام، والتي تحظى بالدراسة والنقاش.

٤ جامعة كولومبيا (Columbia University) ومقرها نيويورك، وكانت الدورة في عام ١٩٩١م: ‹البرنامج التنفيذي في إستراتيجيات الأعمال›:

في تلك الفترة لم يكن الاصطلاح «إستراتيجية» مبتذلاً في بلادنا كما هو اليوم، ولكن يستخدم في مكانه وبشكل محدد، هذه الدورة تعلمت فيها الكثير

من هيئة التدريس المتميزة، وأهم ما تعلمته: ماذا تعني الاستراتيجية؟ وكيف توضع الاستراتيجية؟.

والجامعة لديها مقر للدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال في المناطق الريفية في شمال ولاية نيويورك، عبارة عن قصر ملحق به نُزُل في وسط الغابات، كان هدية من حاكم سابق للولاية إلى الجامعة، وكانت تقدم وجبات الطعام في قاعات غاية في الفخامة والنظام، ووفرت الجامعة مدرباً رياضياً للإشراف على النشاط الرياضي للمنتسبين للبرنامج، والهرولة في الغابات.

أذكر بعد سنوات كنا بصدد عمل خطة إستراتيجية، واختلف الزملاء ماذا تعني؟ وكيف نعدها؟ وأخرجت أوراق هذه الدورة، وأعددت لهم محاضرتين في مكتبي عن هذه الموضوعات، كانت محل تقديرهم، وقد ساعدتني في عملي لاحقاً هذه المعلومات عندما أشرفت على الاستشاري وهو يضع إستراتيجية لتحرير قطاع الطيران المدني.

٥ جامعة ديوك ١٩٩٢م (Duke University): ‹التطوير الإداري للمدراء›:

وكان البرنامج يعتمد على نظام الحالات الدراسية، وهو الأسلوب المتبع في كليات إدارة الأعمال.

لاحظت أن كلية إدارة الأعمال اسمها (فيوكيا *Fuqua*)، ويعود ذلك إلى أن المبالغ التي بنيت بها الكلية وأوقاف كبيرة للجامعة تعود إلى تبرع من هذا الشخص؛ حيث أنه في بداية حياته طلب من جامعات كثيرة إعطائه كتباً لكي يتعلم إدارة الأعمال، وكانت جامعة ديوك الوحيدة التي أرسلت له الكتب مجاناً، وحفظ لهم الجميل، وبعد أن أصبح بالغ الثراء، بدأ في التبرع لهم بسخاء وبجزء من ميراثه، ظاهرة التبرعات الضخمة وجدتها في العديد من

الجامعات الأمريكية، مساعدةً لها على الاحتفاظ بدورها الأكاديمي المستقل، بعيداً عن ضغوط الحكومات وعرفاناً بالجميل.

وقبل تخرجي من جامعة (لي هاي) أوقف أحدهم مبلغاً لبناء مكتبة حديثة من سبعة طوابق، سُميت على اسمه واسم زوجته، وهذا من إعمار الأرض الذي حث عليه ديننا الحنيف.

٦ مركز لندن للإدارة ٢٠٠٢م (London Management Center): ‹مهارات الإدارة الحديثة›:

وهو مركز تدريب متخصص في ذلك الوقت، في إعطاء دورات يغلب على المشاركين فيها انضمامهم إلى شركات البترول، وشركات الطيران، مستواه العلمي أقل من المتوسط، وعلمت أنهم استحدثوا فرعاً في دبي في السنين الأخيرة.

٧ جامعة ستانفورد ٢٠٠٤م (Stanford University): ‹الموارد البشرية التنفيذية›:

والجامعة هي الوحيدة من جامعات القمة العشرة الموجودة في غرب الولايات المتحدة. ولديهم حرم جامعي من أجمل ما رأيت، فهو على الرغم من انتشاره على مساحة كبيرة من التلال والهضاب الجميلة في كاليفورنيا، يزدان بأسلوب مكسيكي في العمارة، ويزدان بقوافل من الشباب المتعلم الباهرة، الدراسة كانت في كلية إدارة الأعمال، والسكن ضمن سكن عائلات طلاب الدراسات العليا، وهو شيء على قدر من الترتيب والنظافة.

أسلوب المحاضرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس شيء مذهل، وقد أتيحت لي فرصة مقابلة البروفيسور (ميشال فايفر)، وهو من علماء السلوك

التنظيمي المعروفين، واستغرب أني أعرفه، وقلت له: إني درست كتابه الأشهر عندما كنت في جامعة سانت لويس، قال ضاحكاً: هذا عهد كانت الديناصورات تجوب في الأرض.

وعرفت فيما بعد أن الجامعة كثيرا ما تستقطب العلماء المشهورين، وتقدم لهم الإمكانيات؛ ليتفرغوا للبحث العلمي فقط، بدون جهد التدريس.

٨ جامعة برونيل ٢٠٠٩م لندن (Brunel University): ‹قيادة الجهات الأكاديمية بفعالية›:

هذه الدورة مخصصة لمناقشة كيفية القيادة والإدارة للجهات ذات الطبيعة الأكاديمية، وقد ساهم عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في هذه الدورة، وفي هذا الوقت كنت قد تفرغت إلى تطوير التدريب الفني بالطيران المدني، عُقدت الدورة في منتجع قريب من لندن، في أعماق الريف الإنجليزي الجميل، وأقرب مدينة اسمها (*Uxbridge*)، وهي المدينة التي فيها مقر الجامعة نفسها.

وتقوم جامعة (برونيل) بالمشاركة في برامج تطويرية مع كثير من الجامعات السعودية، وقد استعنا بهم في أثناء تنفيذ عقد (تاليس) في إعطاء بعض الدورات المتخصصة.

٩ جامعة تاليس ٢٠١٢م (THALES University): ‹إدارة المشاريع والبرامج›:

هذه الدورة ذات طبيعة اقتصادية بحتة، وقد قُدمت على مرحلتين، الجزء الأول في جدة، ثم الجزء الثاني في مقر الجامعة في ضاحية (فيرساي).

وهي من البرامج المحددة ضمن مشروع تطوير التدريب الفني، وبالتالي فقد التحقت بالبرنامج بدون تكلفة مالية، وقد استفدنا من أسلوب الشركات الكبرى الفرنسية في إدارة المشاريع والتخطيط لها، وأحضروا مشروعات فعلية نفذتها (تاليس)، وكيف تعاملوا معها كأحد أساليب الحالات الدراسية؛ لتوصيل المعلومات، واستضافوا مدراء فعليين في الشركة.

١٠ جامعة تاليس ٢٠١٢م (THALES University): ‹اقتصاديات النقل الجوي›:

وينطبق على الدورة السابقة من أنها قسمين؛ واحدة في جدة، والأخرى في مقر الجامعة في (فرساي)، وكانت جزءاً من البرنامج، ومشاركتي لن يدفع عنها أي تكلفة مالية، وكانت مُعدّة للمختصين عن نشاط الاستثمار في الهيئة، وأبرزت لهم التوجيهات الحديثة في جلب الاستثمارات، ومناهجه وأساليبه في قطاع الطيران، والإحصائيات الدولية في هذا المجال.

انطباعات:

وفي نهاية الإشارة إلى هذه الدورات في جامعة (تاليس) الفرنسية، أود أن أعرض قليلاً من الانطباعات عن العمل مع الفرنسيين، على ضوء تعاون استمر سنوات عديدة في أثناء الإعداد، وتنفيذ برنامج تطوير التدريب الفني، ثم بناء الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

مما لا شك فيه أن صناعة الطيران، ومفاهيم إدارتها وتطورها، صناعة أمريكية بامتياز، والاختراقات في الصناعة وتطورها تحدث في أمريكا التي تخصص رؤوس أموال ومراكز أبحاث خيالية لتطوير هذه الصناعة.

فرنسا، في الجهة المقابلة هي قائدة لأوروبا في هذا المجال، وخصصت مدينة (تولوز) لمعاهد وأكاديميات الطيران، ومصانع مختلفة الأحجام لهذه الصناعة، منها طبعاً مصانع طائرات (إيرباص).

إذا كان الأمريكان يغلب عليهم التفاؤل والأخذ بأسباب العلم ومنهاجه في العمل، والإنجليز تغلب عليهم العقلية الحقوقية من حيث الحرص على تنفيذ العقود، فإن الفرنسيين يغلب عليهم الابتكار واستخدام العلم، مع لمحة من التفكير الخلّاق والجمالي.

السخاء الذي تصرف فيه الدولة الفرنسية على التعليم والبحث العلمي، وتعتبره البند رقم واحد في الموازنة، ويشكل ثلاثين بالمائة منها، ثم تأتي الخدمات الصحية والاجتماعية باعتبارها ثاني أكبر بند في الموازنة العامة، ثم البند الثالث الدفاع والجيش، علماً أنها دولة عظمى، وهو ما يؤكد مكانة العلم والثقافة لدى المجتمع والفرد الفرنسي، وأنه جزء من النسيج الاجتماعي للبلاد؛ حيث جودة التعليم فيها على مختلف المستويات ظاهرة ملحوظة، وهو أقرب ما يكون إلى المجتمع المعرفي.

أكبر سلبية واجهتنا في العمل مع الفرنسيين: هي تأجيل إنجاز العمل حتى آخر لحظة، وهذا نابع من حرصهم على العمل ساعات معدودة في كل نهار، والاستمتاع بأجازات لا تنتهي، تحت مسميات مختلفة، وأعتقد أن أقل عدد ساعات عمل في أوروبا من نصيب الفرنسيين، وكذلك أكثر أيام أجازات، والتبرم من كل شيء أيضاً ظاهرة سلبية واجهناها، ولكن إذا تعرض الفرنسيون للضغوط من كل مكان، يبدعون ويقدمون الحلول الخلاقة والإنجاز الباهر، وقد لخص الوضع أحد رجال الأعمال الذي يتعامل معهم سنوات طويلة؛ حيث قال: إن الفرنسي مثل البهارات، لا يُخرج أفضل ما لديه إلا تحت الضغط.

إنجاز العمل على أحسن أشكاله هو ما يحرك العقلية الفرنسية، وليس العقلية الحقوقية لتطبيق العقود.

وهذه ميزة كبرى في حالة مثل حالتنا، كنا حريصين فيها على نقل العلوم والتقنية، والفرنسي يسعد بذلك ويحرص عليه، ويعتبر تعليم الآخرين جزءاً من ثقافة التفوق من أيام الزمن الاستعماري، وفرنسا من الدول التي لا تعتذر عن ماضيها الاستعماري لاعتقادهم (بالخطأ طبعاً) أنهم أدوا مهمة نقل الثقافة.

في فترة العمل معنا كانوا حريصين جداً أن يتعلم المتدربون على أفضل حال وأكمل وجه، ولولا بعض المشكلات الإدارية في الطيران المدني التي انعكست على علاقتهم معنا، كان من الممكن أن تتضاعف استفادتنا منهم؛ لأن لديهم شغف بتعليم الآخرين وتطويرهم.

الفرنسيون شعب اجتماعي من الطراز الأول، ويحرص من تتعامل معهم على مشاركة الطعام، ولا توجد شركة كبيرة زرتها في فرنسا إلا وفيها مطعم وقاعات طعام للضيوف والعاملين، وخارج نطاق الشركات، يحرص الفرنسيون على أصول الضيافة في المطاعم المختلفة المستوى، ويستمتعون أيضاً أن يدعوهم الطرف الآخر، وكنت أفضل نوعية من المطاعم تسمى مطاعم "الجدة"، أي الطبخ على الطريقة القديمة، كذلك المطاعم التي تعكس المنطقة الجغرافية، مثلاً أكل الجنوب وأكل الشمال، وهكذا، وقد زرنا مطاعم في منازل أصحاب المطاعم في القرى الشمالية، وأيضاً المطاعم الحاصلة على نجمة أو اثنتين من (ميشلان)، التي تعتمد على التذوق الرفيع، وفي المقابل كانت الوفود الفرنسية تسعد عندما ندعوهم على مطاعم الأسماك في طريق المدينة بشكل كبير، أو الخرفان المحمرة في المناسبات، أو حضور مناسبات حفلات السمر التي تقيمها الأكاديمية، والمشاركة الفعالة فيها.

١١ ندوات هامة:
‹مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية› واشنطن ٢٠١٠م
(Center for Strategic and International Studies (CSIS)):

الندوة بعنوان: «سياسات التنمية الاقتصادية في السعودية – مثال: قطاع الطيران والمواصلات».

فكرة الندوة تقوم على دعوة رئيس الطيران المدني مع رئيس الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية، ودعوة كبار المسؤولين في الشركات والمجمعات الصناعية الكبرى، وشركات التقنية في أمريكا والبنوك، لحضور هذه الندوة. ويتمحور النقاش حول إمكانيات المملكة في جذب الاستثمارات من هذه الشركات في قطاع النقل عموماً، والطيران بصورة خاصة، وفي المقابل، رؤية هذه الشركات للاستثمار في المملكة، والقضايا المثارة للنقاش.

وفي آخر لحظة اعتذر رئيس الطيران المدني ورئيس الهيئة العامة للاستثمار، وتمت الندوة بدونهم، وحضر ممثلون من أكبر الشركات الأمريكية.

استمتعنا بعروض مرئية شائقة من الشركات الدولية، وأفكار كبيرة، وأعطونا فكرة عن التحديات والتعقيدات التي تصاحب عملية استقطاب الاستثمارات الدولية، وهي ممكنة طبعاً، ولكن لا بد من وجود إستراتيجيات أعمال متكاملة تشجع على ذلك، في الوقت نفسه أشاد الغالبية بالوضع الجغرافي والسياسي المتميز للمملكة، مما يجعلها بيئة مناسبة للاستثمار، ووجود قوى عاملة شابة ومدربة.

من الأشياء التي وثقها الحضور أن الشركات تجمع المعلومات عن الدول التي تنوي الاستثمار فيها من بعضها البعض، ولا يعتمدوا على القنوات الرسمية والمعلومات الحكومية، ويتعلموا من أخطاء بعضهم، ولديهم شبكة معلومات متواصلة حول عملية الاستثمار الدولي.

تعلمت أيضاً أهمية الاستثمار الدولي في الاقتصاديات النامية، ليس فقط لجلب رؤوس أموال، ولكن لجلب المعرفة والاستفادة من المكانة الجغرافية والسياسية للدولة، وأن رؤوس الأموال هي أسهل جزء في المعادلة، إنما الجزء الأهم هو التدريب والاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال هذه الأدوات الاقتصادية، الجميع كان يركز على أهمية التعليم والتدريب الحديث، والأخذ بالتقنية والمفاهيم الحديثة في الأعمال، باعتباره القاعدة التي يُبني عليها الاستثمار الأجنبي، وليس رؤوس الأموال وحدها.

بالإضافة طبعاً إلى التشريعات والنظام القضائي الذي يحفظ الحقوق، والشفافية في التعامل مع الجهات الحكومية، وفي الختام قدموا لنا شهادات حضور لهذه الندوة موقعة من رئيس المركز في بادرة جميلة.

حضرت ندوات أخرى في فرنسا، وبريطانيا، ومنظمة الطيران المدني الدولي، وجميعها ذات طبيعة تخصصية.

خلاصة القول:

إن الإنسان مُطالب بالاستمرار في تعليم نفسه وإشباع شغف المعرفة، وهذا ممكن أن يكون في قاعة المكتبة أو زاوية المسجد، كلها قاعات كريمة يطور ويعلم فيها الإنسان نفسه؛ لأن من قال: علمت فقد جهل. كنت من المحظوظين أن أتيحت لي كل هذه الفرص التعليمية والتثقيفية أثناء عملي الحكومي، ولكن المبدأ هو المهم، والإنسان مطالب بتطوير نفسه وعلمه.

ثانيـاً: الفســـاد ذلك الوحش الفتاك

تناول هذا الكتاب شذرات عن مشوار العمر، فيه الكثير من العمل والعلم، مع نظرة نحوة المستقبل المشرق في بلادنا ـ بإذن الله ـ، وتجنبنا الحديث عن الجانب السلبي للأمور، على الرغم مما تحقق من الإنجازات لأمة العرب في هذه الفترة؛ إلا أن هناك كثيراً من الانتكاسات وضياع فرص التنمية الاقتصادية المستدامة وثقتها تقارير الأمم المتحدة المتعاقبة.

ظاهرة الفساد بأشكاله المختلفة وأنواعه وتبعاته تأتي في مقدمة الأسباب التي أضاعت على كثير من دول المنطقة فرص التنمية الحقيقية، والتي بلغت حداً أسطورياً كما في العراق الآن[١]، وعلى الرغم من أن ظاهرة الفساد موجودة في كل زمان ومكان إلا أنها في العالم العربي ساعد التكوين الاجتماعي على تجذّر هذه الظاهرة.

قبل أن نتطرق إلى تفاصيل وتعريفات تلك الظاهرة، نستعرض كيف ساعدت الأحداث في الوطن العربي على ذلك.

---

(١) «في العراق فساد .. كان نملة وأصبح ديناصوراً» جريدة الحياة ١٩٩٩٣، ٢٠١٧م.

شهدت العقود الماضية ومنذ منتصف السبعينيات الميلادية للقرن الماضي ظاهرة فريدة لن تتكرر في التاريخ الإنساني، وهي الانتقال الواسع للثروة من الدول الصناعية إلى الدول العربية النفطية، وكانت الأخيرة في منتهى السخاء في تمرير جزء كبير من هذه الثروة إلى الدول العربية الأخرى، في شكل قروض وهبات ومساعدات، أو بشكل غير مباشر بفتح أبواب الهجرة والعمل لأبناء الدول العربية، الأمر الذي أوجد حالة من الثراء والدخل المرتفع في المنطقة مرتبط بالاقتصادي الرعوي القائم على بيع المادة الخام (النفط)، وليس اقتصاد الإنتاج بأشكاله المختلفة، الأمر الذي دعم وجود النخبوية في إدارة المجتمعات العربية والتي تتفق مع الطبيعة الاجتماعية والدينية المحافظة لهذه المجتمعات.

نظرية النخبة كما تعرفها ويكيبيديا[١]: هي أقلية صغيرة من النخبة الاقتصادية مع أقلية صغيرة من النخبة السياسية، يشكلون شبكة تتحكم في مصادر القوة والنفوذ، ويتحكمون من خلال سلسلة معقدة في مسار المجتمعات وثروتها.

تختلف آلية ظهور وصعود أفراد النخب من مجتمع إلى آخر، وطريقة التعامل فيما بينهم، انطلاقاً من البيئة التي وجدوا فيها؛ حيث يغلب الجانب المؤسسي، مثل التحكم في مجالس إدارات الكيانات الاقتصادية الكبرى، والهيئات في الدول الصناعية، ويشارك أعضاء النخب في وضع السياسات العامة والقرارات الحكومية، بخلاف المجتمعات التقليدية ذات الطبيعة الزراعية أو الرعوية التي تكون أكثر ميلاً إلى الأساليب التقليدية من التوريث والعلاقات الشخصية وخلافه، وتتصف النخب دائماً بأنها متماسكة، وتسيطر على مراكز القوة في المجتمع، ولأفرادها مصالح تكمل بعضها بعضاً[٢].

---

(١) ويكيبيديا.

(2) Schwarts,M. "The Stracture of Power in America: The Corporte Elite as a Ruling Class" Ny, Holmes and Meier 1987.

وثق توفيق المديني حالة النخبة السياسية والاقتصادية في تونس، والعلاقات الوثيقة بين أفرادها، وعلاقة الأسر المختلفة وكبار المسؤولين ببعض، وقدرة هذه النخبة على تطويع الدولة كلها، والشركات الدولية العاملة بها لصالح هذه الفئة، وكيفية وصول أفرادها إلى مناصبهم[١].

تجنح الجهات الحكومية والشركات والهيئات الرسمية إلى النموذج البيروقراطي والشكل الهرمي في الإدارة والتنظيم؛ لأسباب عديدة، وهذا النموذج ينتج مع الوقت ما يعرف بطبقة القادة (*Leadership Class*) التي هي امتداد لمفهوم النخبة، ومكمل له؛ حيث تحكم النخبة المجتمع، وتحكم طبقة القادة المؤسسات والأجهزة الحكومية التي هي أقلية تتركز عليها عناصر القوة والتأثير على قرارات هذه التنظيمات بالشكل الذي يخدم مصالحها وتوجهاتها، وهي جزء من النخبة في المجتمع.

وبعض علماء الاجتماع يقرون بحتمية ظهور طبقة القادة هذه، وأن هناك قانوناً حديدياً يفرضها يسمى (*Iron Low of Oligarchy*) ويصبح التنقل بين أفراد طبقة القادة أفقياً وعرضياً بين المؤسسات والهيئات الكبرى من الممارسات المتكررة والمعتادة؛ حيث يمكن صعود أحد أفراد النخب الجديدة بسرعة الاستثناءات المتكررة إلى قمة الهرم التنظيمي، وشهدنا صعود بعض أصحاب الرتب العسكرية المتواضعة إلى منصب رئيس الجمهورية مثل اليمن وليبيا، وفئة السكرتارية ومدراء الكاتب إلى وراثة المناصب المهمة، أو الإشراف على المشروعات الكبرى، وما في حكمها.

كذلك التنقل العرضي بين التنظيمات، وتجد المتخصص في الزراعة ينقل إلى إدارة أهم البنوك التجارية، وهكذا، طالما أنه يدافع عن مصالح النخبة وينتمي إلى طبقة القادة التي أفرزتها هذه النخبة وآلياتها، وهذا إلى حد بعيد

(١) المديني، توفيق «سقوط الدولة البوليسية في تونس» الدار العربية للعلوم ٢٠١١م.

يفسر المحسوبية في توزيع المناصب العامة والترقيات إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسات العامة إحدى آليات الفساد المؤسسي.

الفساد ظاهرة عالمية على مستوى الدول والأفراد، ويوجد في المجتمعات الحديثة بدرجات متفاوتة، وتعمل الدول بمختلف توجهاتها السياسية على محاربة هذه الظاهرة بشتى الوسائل والأشكال، وقبل ذلك أجمعت الأديان السماوية والأنظمة الأخلاقية على الإدانة المطلقة لهذه الظاهرة الآفة.

العمل الدولي المنظم والجماعي أنشأ منظمة الشفافية الدولية في ١٩٩٥م، ومقرها برلين، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى محاربة الفساد بشكل مستمر، وزيادة الوعي بمخاطره، وفي العام ٢٠٠٠م أصدرت الجمعية العمومية للأمم المتحدة قرارا بالتوصية بوجود إدارة قانونية لمكافحة الفساد الإداري.

الفساد يتشعب في أشكاله وأدواته، وتضرب الدول الحديثة في مقتل من أكثر من جهة؛ حيث يؤثر على خطط النمو الاقتصادي، ويساعد على انتشار وازدهار عمليات تبييض الأموال وغسلها، وتوجيهها إلى مناخ أكثر خطورة، وأهم من ذلك يُضعف الشعور الوطني بالانتماء للفئات المتضررة والفقيرة، ويعزلهم عن المجتمع والدولة.

الفساد في اللغة معناه التلف أو العطب، والمفسدة ضد المصلحة، وتعني الجدب والقحط، منظمة الشفافية الدولية عرّفت الفساد بأنه: كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب شخصية.

وأفضل تعريف للفساد الذي أورده الدكتور حمدي حسن: "أن الفساد أحد أنماط السلوك الذي يقوم به، أو يمتنع عن القيام به، صاحب المنصب العام الذي يهدر من خلاله معيار القيام على الأمر بما يصلحه، سواء وقع ذلك تحت طائلة القانون والقواعد التي تحكم عمله، أو لم يقع، ويكون الهدف من وراء هذا السلوك دائما إعلاء المصلحة الذاتية على المصلحة العامة"[١].

---

(١) الدكتور حمدي عبد الرحمن «الفساد السياسي في أفريقيا» دار القارئ العربي، القاهرة ١٩٩٣م.

قبل أن نتطرق إلى الآثار المدمرة للفساد، لا بد من تحديد أنواع الفساد وأشكاله بصورة نظرية، لأن الفساد يتشابك ويتداخل على الرغم من هذه التقسيمات الأكاديمية، لذا، فقد توعد الله أهل الفساد في أكثر من موقع ﴿ٱلَّذِينَ طَغَوْاْ فِى ٱلْبِلَٰدِ ﴿١١﴾ فَأَكْثَرُواْ فِيهَا ٱلْفَسَادَ ﴿١٢﴾ فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ﴾ [سورة الفجر: ١١]، ﴿فَٱنظُرْ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾ [سورة الأعراف: ١٠٣].

يمكن تقسيم أنواع الفساد إلى ستة أنواع رئيسة وهي:

- **الفساد السياسي:**

مخالفة القواعد والأحكام التي تنظم العمل السياسي في الدولة، والانحراف عن واجبات المنصب العام.

- **الفساد المالي:**

مخالفة القواعد والأحكام المالية التي حددتها أنظمة الدولة، والتي تنظم العمل المالي والإداري العام في أجهزة الدولة.

- **الفساد الأخلاقي:**

مخالفة القواعد السلوكية والأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها الموظف في الخدمة العامة، بما في ذلك عدم العمل في القطاع الخاص غير المصرح به.

- **الفساد الاجتماعي:**

مخالفة قواعد الحيادية والانضباط في التعيين، والترقية، والجدية في العمل، بالممارسة التي تشجع على نمو وحماية المفاهيم الداعمة للفساد.

◆ **الفساد الإداري :**

مخالفة القواعد الوظيفية والتنظيمية للوظيفة العامة، وتتراوح من عدم أداء واجبات الوظيفة، إلى عدم احترام أوقات العمل، وإفشاء أسرار العمل.

◆ **الفساد الاقتصادي :**

حيث نتيجة لكل ما تقدم، يتدهور الاقتصاد وتنهار خطط التنمية، ويتهيأ المجال للعمليات المشبوهة من تبييض الأموال والتجارة المحرمة بأنواعها.

الآثار الناجمة عن الفساد:

١ الآثار الاقتصادية :

- إهدار الأموال العامة والموارد المحدودة على تنفيذ مشاريع بصورة سيئة ومبالغ في تكلفتها وتخدم مصالح خاصة، بدلا من توجيهها الوجه الصحيح.
- هروب رؤوس الأموال الوطنية، مع نفور رؤوس الأموال الأجنبية عن القدوم إلى بيئة فاسدة، مما يؤدي إلى ضعف الإستثمار الذي يولد الأعمال والوظائف، وفشل السلطات في الحصول على المساعدات الأجنبية.
- هجرة المؤهلين والأدمغة والكفاءات، لانتشار المحسوبية وضياع الجدية في التعامل[1].

٢ الآثار السياسية :

برّر (ماكس فيبر) وجود الأجهزة البيروقراطية للدولة من أنه تسودها قيم العقلانية، والعمل وفق قواعد مكتوبة يلتزم بها الجميع، وبالتالي، تصبح من

---

(1) IFC, Anti-Money Lanndering and Compating The Financing of Terroisom. 2016.

عوامل استقرار الدولة نفسها، وحُسن استغلال مواردها، وعندما يتعارض الواقع مع مبررات وجود الجهاز الحكومي، يكون الثمن ذا طبيعة سياسية بامتياز؛ حيث تضعف شرعية الدولة ومصداقية أجهزتها أمام الجمهور.

والتوسع في الفساد يؤدي في النهاية إلى تحطم أجهزة الدولة من الناحية الوظيفية، وبالتالي، إضعاف أكبر للنظام السياسي، وظهور الصراعات بين الأجنحة المختلفة في الحكم على المصالح[١].

٣ الآثار الاجتماعية:

يؤدي الفساد إلى الإحباط واللامبالاة بالشأن العام، وخلخلة في القيم التي يتوافق عليها المجتمع، أيضاً، ضعف المهنية، وعلو فكرة ومبررات التفريط في أداء الحق العام والواجبات الوظيفية، لانتشار الميوعة الأخلاقية والشعور بالتهميش والظلم عند قطاعات كبيرة من العاملين في الجهاز الحكومي العام؛ وازدياد الاعتماد على العصبية القبلية والمناطقية باعتبارها الملاذ لتوفير الفرص.

المملكة العربية السعودية التي تحارب هذه الظاهرة بلا هوادة، وأنشأت أجهزة متخصصة لذلك، ومنها (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد) المعروفة باسم (نزاهة)، والأجهزة الرقابية الأخرى. ولكن هذه الظاهرة لا يخلو منها مجتمع اليوم، فهي حرب مستمرة ويجب التوعية المستمرة بها.

في دراسة مقدمة إلى منتدى الرياض الاقتصادي بعنوان «الفساد الإداري والمالي: الواقع والآثار وسبل الحد منه»، جريدة الرياض ٢٨/١١/٢٠١٣م، أوضحت الدراسة أن أهم المظاهر في المملكة هي استغلال النفوذ، التلاعب بالعقود الحكومية، الواسطة والمحسوبية، إهدار المال العام، الرشوة، الاختلاس.

---

(١) عز الدين بن تركي ومنصف مشرفي «حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري» جامعة محمد خيضر ٢٠١٢م

وجهود الدولة مشكورة ومستمرة، ولكن مكافحة الفساد عمل مشترك من الجميع؛ الدولة بأجهزتها، ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين؛ لأن تبعات هذا الوباء على البناء الاقتصادي والقيمي والإداري على الدولة مدمرة، وتفتح الباب على انهيار مجهودات التنمية والترابط الاجتماعي، ولا بد من إستراتيجية شاملة لمكافحة الفساد تتجدد وتتعدل بموجب المعطيات في الميدان.

قبل الحديث عن إستراتيجية لمكافحة الفساد، لا بد من إيضاح المبدأ العام الذي اندثر علنا، ولكنه الأساس الذي قامت عليه الوظيفة العامة، من أن شاغلها هو أجير لدى الدولة والشعب، ويأخذ أجره لأداء العمل المنوط به على أكمل وجه، مثله مثل أي أجير آخر، والعمل هذا يتم في النور، أو المصطلح الحديث بشفافية، أي يعرض أوراقه وأرقامه وإنجازاته (التي لا يوجد لها طابع السرية) على الملأ، وعلى الشعب والدولة التي تمثله الذي هو أصلا صاحب العمل الذي وَكّل هذا الأجير القيام به. وبالتالي، من حق صاحب العمل محاسبة الأجير على كيفية صرفه للمال وتصرفاته في الوظيفة وكفاءته وأمانته.

الشفافية ليست شعاراً فارغاً، ولكن لا بد من اقتناع الجميع بتوفير المعلومات بكافة أشكالها للمراقب، طالما أنها لا تمس أمن الدولة أو ذات طابع سري، إن الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية مطالبة نظاماً وعُرفاً بتوفير المعلومات والإحصائيات، والدولة مدعوة إلى الاستمرار في توجيه هذه الأجهزة بعدم تجفيف منابع المعلومات حتى يصعب الأمر على أي جهة رقابية أن تفتش على أعمالهم؛ بل إن العمل تحت الأضواء يحمى جميع الأطراف.

الدولة الصناعية اليوم وفرت بيئة صحية يتم فيها الإعلان بوضوح عن المعلومات والإحصائيات عن كل شيء للعامة، وبصورة ممنهجة، الأمر الذي يقوي الترابط الاجتماعي والسياسي في المجتمع، ويُحسّن أوجه صرف الموارد العامة.

لأن الفساد عملية شاملة متعددة الأبعاد ومترابطة، فإن أية إستراتيجية لمكافحة الفساد الإداري يجب أن تشتمل على فكر تنويري يقوم على البحث عن مسببات الفساد ومجابهتها بصورة لا تحتمل التسويف أو إيجاد المبررات أو برنامج وطني للتحديث والتغيير.

ومن أهم سبل مكافحة الفساد:

- تجفيف البيئة التي يعيش فيها الفساد الإداري من خلال تخفيض عدد القوانين واللوائح، وتبسيط الإجراءات، والتقليل من الموافقات لتيسير العمل.
- اللجوء إلى الشفافية كما تقدم، والمساءلة الدورية عن الإنجازات والإخفاقات بشكل ممنهج، يهدف إلى تكريس الشعور أن الوظيفة العامة هي للخدمة العامة، وهناك من يمثل أصحاب العمل في السؤال والتدقيق، والدفع قدما بأساليب الحكومة الاليكترونية وأساليب العمل الحديثة.
- تفعيل دور المجتمع المدني في الرقابة والتوجيه للعمل العام، وإعداد معايير لقياس النجاح والفشل وتحديد المعوقات دورياً.
- الحرص على نظم اختيار وترقية الموظفين، وإعداد الوصف الوظيفي لهم بدون موالاة، واختيار العناصر الراقية أخلاقياً للمناصب القيادية، والقضاء على ظاهرة الشللية، وتوزيع المناصب على أفراد الشلة وأصحاب الولاءات الشخصية.
- ملاحقة عمليات الفساد جزائياً، وذلك باعتماد القوانين التي تُجرّم أهم أشكال الفساد، وتجرم ممارسات معينة، وتكون الملاحقة بإشراف قضاة ومحققين مؤهلين.

- دعم الأجهزة الرقابية المختلفة الموكول لها مهمة مكافحة الفساد الإداري بالخبرات الإدارية والقانونية والأجهزة والحوافز[١] [٢].

في الوقت الذي ندعو فيه إلى محاربة الفساد وتشعباته ومظاهره، نحذر من أن أساس هذه المحاربة يكون بالمعلومات الموثقة، ثم اتخاذ مسارات قضائية ونظامية رصينة، حتى لا تصبح جلسات النميمة والقيل والقال هي المصدر الرئيس لملاحقة الموظفين، ولا يكون الحسد والمناظرة بين الناس هي المحرك وراء هذه الجهود.

الدين الحنيف حفظ للإنسان حقوقه، كما جاء في قوله تعالي:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَٰدِمِينَ﴾ [سورة الحجرات: ٦].

وقوله تعالى: ﴿وَلَا يَغۡتَب بَّعۡضُكُم بَعۡضًاۚ﴾ [سورة الحجرات: ١٢].

وتضمّن الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن هيئة الأمم المتحدة عام ١٩٤٨م حماية للفرد، وحظرا على التدخل في خصوصيات الإنسان، مثل حياته الخاصة وأسرته ومسكنه وشرفه وشخصيته.

إذن لا بديل عن اعتماد إجراءات معروفة سلفاً، ومحددة بالقوانين والأنظمة، تحكم عملية مراقبة الفساد، حفاظاً لحقوق الدولة والمجتمع من ناحية، وحقوق الفرد من ناحية أخرى.

عندما دخلتُ الحياة العملية في أواخر السبعينات الميلادية من القرن الماضي، تركت عملي في شركة دولية للملاحة البحرية، وابتعدت عن

---

(1) (OECD) Governance in 21st Century, Organization for Economic Co-opreation and Development, 2001.

(2) Hough,Dan "Corruption, Anti Corruption and Govrnance" Palgraue Macmillan, 2013.

الوظائف المريحة، لأنضم إلى الصحافة بأقل من نصف المرتب، للمشاركة بالرأي في الموضوعات الكبيرة التي تشغل الشأن العام، وموضوعات التنمية ومستقبل العالم العربي، ومنها: الحديث عن تنمية الزراعة والرعي في السودان ومصر لتكون سلة الغذاء في العالم العربي، وكان هناك صراع مصيري واحد مع إسرائيل، وجهود النهوض بالمجتمعات والتصنيع والحداثة، وللأسف الآن حالة العرب لا تسُر، وأبناء جيلي بصفة عامة يشعرون بالإحباط والألم، القوى الإقليمية في المنطقة مثل: إيران، إسرائيل، تركيا، الحبشة، تخطط علناً وتعمل علناً لاقتسام ثروات وخيرات العالم العربي، وتسعى إلى ضم أجزاء من العالم العربي تباعاً، بالحيلة مرة، وبالقوة مرة أخرى. فهي قوى تحمل الكثير من الحقد العنصري ضد العرب، ولديهم قناعة أنهم أحق بهذه الثروات.

نصف عدد اللاجئين والمشردين في العالم من العرب، مع أن عددهم الإجمالي يصل إلى خمسة في المائة من مجموع سكان العالم، لماذا هذا الانهيار؟ لأن الفساد بأشكاله المختلفة أضعف البنية التحتية لكثير من بلاد العرب، ونخر في أساساتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومع أول أزمة إنهارت كثير من هذه الدول والمجتمعات، وتحولت إلى ركام، أمة إفترسها وحش إسمه الفساد.

والسؤال الآن: هل ستستمر هذه الأمة الفخورة العظيمة، أم تندثر وتصبح ثقافتها في المتاحف، مثل ثقافة الهنود الحمر وثقافة الإسكيمو؟

ومن حسن الطالع وبعد النظر، أن المرحلة الجديدة لجهود مكافحة الفساد التي انطلقت في المملكة العربية السعودية بعد صدور الأمر السامي الكريم بتاريخ ١٤٣٩/٢/١٥هـ، وتشكيل لجنة عُليا برئاسة صاحب السمو الملكي ولي العهد ـ حفظه الله ـ، أنها جاءت في الإطار الذي يلائم الاقتصاديات الحديثة الموجودة في دول عريقة تحكمها الموروثات الاجتماعية القوية، ضمن إطار ثقافي متكامل، وليس مثل الدول الغربية.

وعلى سبيل المثال: حالات الفساد التي تحدث في الدول الصناعية الغربية، تكون حالات محددة، يُحال القائمون عليها إلى القضاء، ونظرا لرساخة أجهزة الدولة الأخرى وحياديتها تصبح حادثة منفردة، بعكس المجتمعات العريقة اجتماعيا الموجودة في الشرق الأقصى والأدنى، حيث تلعب العلاقات المتداخلة دورا في دعم الفساد فكرا وممارسة إذا أعطيت الفرصة.

نأخذ مثالا على ضرورة كسر الشبكات الاجتماعية ضمن إطار اجتماعي وسياسي وفكري أشمل.

حملة الصين التي بدأت في عام ٢٠١٢م في المؤتمر الثامن عشر للحزب قادها سكرتير عام الحزب (شي جينبينغ) ضد الفساد، كانت موجهة نحو (النمور والذباب) أي نحو كبار المسؤولين في الدولة، والحزب، والقضاء، والمؤسسة العسكرية، هؤلاء هم النمور، وأيضا نحو الذباب الذين هم صغار الموظفين، وقد جمعت الخطة التي قدمها (شي جينبينغ) ثلاثة أهداف متداخلة هي:

- الإصلاح الاقتصادي.
- مكافحة الفساد.
- توجيه أنشطة دعم الديمقراطية[1].

هذه الحملة كانت أنجح حملة في التاريخ الحديث للصين؛ لأنها أخذت في الاعتبار المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ووضعت أهدافا يتماشى معها المواطنون، ومنها تأهيل الاقتصاد الصيني ليكون جزءًا فعالا من الاقتصاد العالمي بفاعلية وجدارة، وتفكيك شبكة الفساد والتجاوزات فكرا وفعلا، وقد تمت إدانة أكثر من مائة ألف مسؤول، منهم مائة وخمسون بدرجة نائب

(1) *China Power Project, Center for Strategic and International Studies. Washington D.C.*

وزير وعدد كبير من القضاة والعاملين في المحاكم وفي المؤسسة العسكرية والحزب[١].

في المؤتمر التاسع عشر للحزب في ٢٠١٧م، أي بعد خمس سنوات من الجهود الشاملة، كان (شي جينبينغ) يتحدث عن نجاح الحملة ضد الفساد، والتي كانت ضمن إطار سياسي واجتماعي أكبر. وهو ما ساعد على بناء الثقة بين المواطنين والدولة، وتقدم (جينبينغ) على ضوء ذلك بخطة لنهوض الصين على مرحلتين، الأولى: من ٢٠٢٠م حتى ٢٠٣٥م، والثانية: من ٢٠٣٥م حتى ٢٠٥٠م، أي منتصف القرن الحالي، برؤية واضحة بعد لجم وتقزيم وحش الفساد والشبكة التي تدعمه.

لمزيد من الإيضاح نشير إلى دراسة في العام الماضي أجراها (ديكسيت) من جامعة (برينستون) انطلق فيها من أن الفساد ظاهرة معقدة (*Complex*) ومتعددة الأبعاد (*Multi-Dimensional*).

وبالتالي استراتيجية مواجهتها لا بد أن تكون متعددة الأبعاد والمستويات، لماذا؟ لأن الظاهرة توجد بناء قيمي في المجتمع يقبل الفساد، ويروج له باعتباره السلوك الطبيعي والمقبول الذي يدافع عنه الأفراد، الأمر الذي يجعل الهدف الأشمل هو استبدال البناء القيمي للمجتمع ليكون رافضاً للفساد على كل المستويات، وهذا لا يحدث إلا بالعمل الطويل المدى، والدؤوب على كل الأبعاد.

في حالة الصين الناجحة كان التركيز على البعد السياسي والاقتصادي في محاربة الفساد بهدف تمكين السلطة المركزية والحزب من قيادة الدولة واجتثاث الفساد والمعارضة معاً، لكن أظهرت المقاييس الدولية أن من يتصدر قائمة الدول الناجحة في محاربة الفساد هي: سنغافورة وهونج كونج بموجب الجدول المرفق القائم على:

---

(١) انظر: جريدة الحياة ٢٢ يناير ٢٠١٤م.

- مقياس البنك الدولي للحوكمة ٢٠١٤م للتحكم في الفساد (*WB-WGI.CC2014*).
- مقياس الشفافية العالمية ٢٠١٥م (*Ti-CPi-2015*).

والعلامة الكاملة من ١٠٠:

اسم البلد	WB-WGI-CC2014 الحوكمة للتحكم في الفساد	Ti-CPi 2015 الشفافية العالمية
سنغافورة	٩٧,١٢	٨٥
هونج كونج	٩٢,٣١	٧٥
دانمارك	٩٩,٥٢	٩١
ألمانيا	٩٤,٧١	٨١
بريطانيا	٩٢,٧٩	٨١
أمريكا	٨٩,٤٢	٧٦
إيطاليا	٥٥,٢٩	٤٤

توضح الدراسة بالتفصيل أن كلاً من سنغافورة وهونج كونج عملت على تغيير الثقافة الوطنية نحو الفساد من مرحلة رياض الأطفال في المدارس، وفي التعليم العام، واستخدام نظام الحوافز للموظفين الحكوميين أكثر من العقوبات، وذلك برفع رواتب رجال الشرطة والموظفين، وفتح الاقتصاد للاستثمار الأجنبي واقتصاديات السوق لرفع مستوى المعيشة، كذلك إنشاء أجهزة مكافحة الفساد تكون فعالة لدرجة أنها انطلقت في إعداد برامج توجيهية وتعليمية للمجتمع، بالإضافة إلى أدوارها التقليدية في الرقابة والضبط، إلى درجة أنها ساعدت الشركات والجهات الحكومية في استحداث إجراءات داخلية في كل شركة لمراقبة الفساد ومحاصرته ومساعدة الجهات الأخرى في استحداث أنظمة الحوكمة(١).

(1) *Dixit, Avinash "Anti-Corruption Institions: Some History and Theory" Pninston University 2016.*

الجهد المنظم على مختلف الأصعدة والمتواصل على مدى عشرات السنين بلا ملل رفع هاتين الدولتين إلى قمة الهرم العالمي في محاربة الفساد ودرجة الشفافية الدولية.

الخلاصة :

أنه لا توجد وصفة سحرية واحدة لكل الدول والمجتمعات لمحاربة الفساد الذي هو موجود بشكل أو بآخر في كل المجتمعات على مر العصور، ولكن الحرب تكون طويلة ومتواصلة، وعلى مختلف الأصعدة.

وبالنظر إلى ما يحدث اليوم في المملكة العربية السعودية فإنه بمثابة الخطوات الأولى من حرب طويلة الأجل؛ لأن المملكة العربية السعودية ومنذ أن أعلن صاحب السمو الملكي ولي العهد ـ حفظه الله ـ رؤية ٢٠٣٠ والمجتمع في حالة حراك إيجابي من خلال إعادة النظر في بعض الموروثات الاجتماعية، والسماح للمرأة بقيادة السيارات، وتمكين المرأة والشباب من المناصب الكبيرة، وإعطاء الشباب من الجنسين الاهتمام والتشجيع اللذين يستحقونهما. وصاحب ذلك الدخول في شراكات استراتيجية مع عمالقة التقنية الحديثة واقتراح مشروعات جبارة مثل مشروع «نيوم»، ومشروع «البحر الأحمر»، ومشروع «الفيصلية»، ودفع المجتمع التقليدي نحو الانخراط أكثر في الفكر الاقتصادي الحديث.

وقد أخذت المملكة خطوات اقتصادية جبارة نحو تحقيق ذلك؛ ومنها: إلزام الجهة الفائزة بعقود تسليح بالاستثمار في الاقتصاد السعودي، ورأينا للمرة الأولى كثيرا من المسؤولين الدوليين يتكلمون عن خطط الاستثمار في التصنيع العسكري في المملكة بأحدث وأرقى التقنيات، وهذا غيض من فيض.

أي أن جهود مكافحة الفساد وتفكيك الشبكات الاجتماعية التي نما عليها وتغذى، هي جزء من منظومة حراك إيجابي كبير، بأهداف عُليا وليست مجرد إلقاء القبض على مجموعة من المسؤولين ومحاسبتهم.

وفي تقديري أن قيادة المملكة العربية السعودية تقود اليوم حراكا ثقافيا اقتصاديا مباركا من النوع الذي يدفع اللهُ به الفساد عن الأمة، امتثالا لقوله تعالى ﴿وَلَوۡلَا دَفۡعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعۡضَهُم بِبَعۡضٍ لَّفَسَدَتِ ٱلۡأَرۡضُ﴾ [سورة البقرة: ٢٥١] وسوف يكون هذا الحراك ونتائجه المباركة إن شاء الله، قدوة حسنة ونموذجا يُحتذى به في العالم العربي الذي يتطلع أبناؤه إلى وجود القرارات السليمة لمكافحة الفساد في الإطار الشامل والأعم، ويتطلعون أيضا إلى تحريك المجتمعات لأجل تحقيق أهدافها الكبرى وآمالها بشجاعة ونُبل وصدق وتصميم.

إن القضاء على أنظمة دعم الفساد الاجتماعية والبيروقراطية سوف يُسهم في نجاح العالم العربي اقتصاديا، مما يجعل منطقتنا أقرب إلى الاستقرار والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الاقتصاد العالمي، ومن ثم تنعدم بشكل تلقائي البيئة الحاضنة للأفكار المتعصبة والمتطرفة.

الخلاصة :

إذا لم تواجه أمة العرب بمنتهي الوضوح والإصرار هذا الوحش الفتاك المسمى «الفساد» بأشكاله المختلفة، والانتصار عليه، فإن وجود واستمرار وازدهار الأمة يصبح محل شكوك، هذه المواجهة تحتاج إلى إطار نظري وفكري واضح يساعد في استقطاب جميع فئات المجتمع لمحاربة هذه الظاهرة بأبعادها المتعددة.

ثالثاً: التحول المالي والتعاقدي في برنامج التحول الإستراتيجي

منذ البداية، أوضحت أني لست مؤرخاً لمرفق الطيران المدني، ولا لبرنامج التحول الاستراتيجي، والذي يحوي العديد من المبادرات والمشاريع المتنوعة ساهمت في إعادة صياغة دور هذا القطاع في الاقتصاد الوطني باعتباره قطاع وسطي محفزاً للنمو، وخلق الفرص في القطاعات الأخرى؛ وأيضا يُطلب لذاته باعتباره من القطاعات الرئيسية.

من أهم الإنجازات ما تم التوصل إليه في إعادة صياغة النواحي المالية والتعاقدية، وذلك في الشكل العام والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك في المضمون؛ حيث تم تحويلها من حسابات حكومية تقليدية إلى ميزانية تقوم على الربح والخسارة، وميزانية الشركات والبنوك، وهذا عمل يستغرق سنين من العمل التدريجي، وإعداد موازنات موازية، وعمليات جرد للأصول، وكان عمل فرق متخصصة واستشاريين، هم أصحاب الحق الأدبي في شرحه؛ لأن دورنا كان داعماً فقط.

عندما وضعنا إستراتيجية فتح القطاع في العام ٢٠٠٥م تقريبا، قام الاستشاري بقياس المؤشرات المالية للمطارات، واتضح أن تكلفة المسافر في المطارات السعودية أعلى بكثير من المطارات الأخرى في المنطقة، والعائد للمطار من المسافر أقل بكثير من المطارات الأخرى في المنطقة، علاوة على الخلل في عملية الفوترة والتحصيل، سواء على الجانب الملاحي أو الجانب الآخر في المطارات.

ونبّه الاستشاري إلى ضياع الموارد، واقترح في المراحل الأولى إطاراً للأداء المالي يوضح الصورة بشكل أشمل، واقترح أنظمة للفوترة والإحصاء.

عملت الهيئة على استقطاب خدمات استشارية من جهات دولية لتطوير أشكال جديدة للتعاقد على تطوير المطارات، وكان عقد تطوير مدينة الحجاج في مطار الملك عبد العزيز الدولي أول الغيث، والذي يمول نفسه من استخدام الحجاج للمشروع؛ ثم مطار المدينة المنورة مع تحالف طيبة، الذي يقوم على (البناء، التشغيل، التحويل)، وفي تطوير مطار الملك عبد العزيز تم إصدار سندات دين؛ وهكذا.

القائمة تطول ولقد سعدت عندما قرأت مؤخراً وقت إعداد هذا الكتاب في رمضان ١٤٣٨هـ أن الهيئة وقعت عقود بناء وتشغيل مطارات بأسلوب الشراكة مع القطاع الخاص، وفق أحدث المعايير العالمية في بناء وإدارة تطوير التجهيزات الأساسية لخدمات قطاع النقل الجوي، انسجاما مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وتبقى عمليات المتابعة والرقابة وحُسن التطبيق والالتزام بالمعايير، فالفكرة مهما كانت بديعة تبقى جودة التطبيق هي الفيصل في تحقيق الأهداف والنجاحات.

العمل على التحول المالي في الأدوات والفلسفة والمنهاجية سار بشكل مواز مع جهود إعادة التنظيم، وإن كان أقل تعقيداً، لكن مكن من إعداد الأرضية

المناسبة لإنشاء الشركات الحكومية لاحقاً، مثل شركة الملاحة الجوية، وشركة المطارات وغيرهم، وإعداد ميزانية ربح وخسارة على نظام الشركات، هذا ساهم في إخراج قطاع الطيران المدني وتمكينه من أداء دوره في إنعاش الاقتصاد الوطني.

إن أي حديث عن تجربة تحرير قطاع الطيران لا بد من أن تعرج وتذكر شيئاً عن تجربة التحول المالي التدريجي في الهيئة، والاستراتيجية الناجحة، واستخدام الأساليب الحديثة في التعاقدات، ومشاركة القطاع الخاص في مبادرات تُستخدم لأول مرة في الأجهزة الحكومية في ذلك الوقت، واحتاجت بعضها إلى مشاركة أكثر من جهة ومن استشاري لإنفاذها، وأنسب من يقدم الصورة الصحيحة والكاملة عنها هم الزملاء الذين قاموا بهذه المهمة الشاقة باقتدار.

وأكرر ما سبق وكتبته في مكان آخر من هذا الكتاب أن الطيران المدني يحتاج إلى عمل منظم مدروس لتوثيق أهم المحطات التاريخية لهذا المرفق والرجال الذين عملوا عليها وانجازاتهم.

رابعاً: ملاحظات حول انتقال مقر الهيئة العامة للطيران المدني إلى الرياض

قرار مجلس الوزراء الموقر بنقل مقر الهيئة العامة للطيران المدنى من جدة إلى الرياض فى ديسمبر ٢٠١٥م بناءً على طلب رئيس الطيران المدنى والمبررات التى قدمها ابتداء وقرارات المجلس تكون فى الصالح العام، نود أن نوضح بعض ما هو موجود فى العالم حول مقر هيئات الطيران، ومبررات عقلانية إضافية لهذا القرار.

في البداية أود أن أعبر عن تعاطفي الشخصي مع بعض الإخوان الذين تعرضت حياتهم الخاصة وارتباطاتهم للاهتزاز بسبب عملية الانتقال، ولكن حديثي هو عن الانتقال في الفضاء العام، ومستقبل الصناعة نفسها، ومستقبل الوظائف في جدة للآخرين الذين لم يدخلوا سوق العمل بعد ولا يزالوا في مراحل التعليم بالجامعات والمعاهد، وهي وظائف منبثقة بشكل مباشر أو غير مباشر من قطاع الطيران المدني، وسواء كانت الهيئة في جدة أو الرياض.

نشاط قطاع الطيران المدنى ليس بالضرورة أن يتركز فى عاصمة الدولة، ولكن المقر الرئيسي للهيئات الرسمية يكون فى العاصمة، على سبيل المثال،

إدارة الطيران الفيدرالى فى الولايات المتحدة (*FAA*)، مقرها مدينة (واشنطن) العاصمة، ولكن مطار (جاكسون) فى (أتلانتا) تعدى فيه عدد الركاب ١٠٤ مليوناً فى ٢٠١٦م، ومطار (لوس أنجلس) تعدى عدد الركاب ٨٠ مليون، ومطار (أوهيرا) فى (شيكاغو) تعدى العدد ٧٨ مليوناً؛ بينما مطار (دلاس) الدولي في العاصمة لا يزيد عدد ركابه في عام ٢٠١٦م عن ٢٣ مليون مسافرا .... وهكذا فإن القائمة تطول:

فى تركيا مثلاً، مطار (أتاتورك) فى اسطنبول تعدى عدد الركاب ٦٠ مليوناً فى ٢٠١٦م، وهيئة الطيران مقرها العاصمة أنقرة التي سجل مطارها ١٢ مليون راكبا في ٢٠١٦م. فى سويسرا، المطار الرئيسي (زيورخ) تعدى عدد الركاب ٢٧ مليوناً فى ٢٠١٦م، بينما هيئة الطيران المدني موجودة فى مدينة (برن)، وفيها مطار صغير جداً، وفى دولة أستراليا، المطار الأكبر هو سيدنى، حيث تعدت أعداد المسافرين ٤١ مليوناً فى ٢٠١٦م، ولكن سلطة الطيران المدني موجودة فى (كانبرا)، والتي بها المطار رقم ثمانية بالنسبة لعدد الركاب فى أستراليا .

توجد دول أوروبية أعضاء فى الأمم المتحدة وليس لها مطارات تجارية أصلاً، مثل الفاتيكان، وموناكو، إندورا، سان مارينو. المهم فى الموضوع أن نشاط الطيران المدني هو نشاط اقتصادي رئيسى يجب أن يتفاعل مع المعطيات الاقتصادية؛ أما الجانب الرسمي فوضعه مختلف.

فى حالة المملكة العربية السعودية، الطيران المدني نشأ فى كنف منظومة الدفاع والأمن الوطني، ونشأ فى مدينة جدة، ويوثق كتاب «من الجمل إلى الطائرة» أن منظومة الطيران بدأت مع اللواء إبراهيم الطاسان، الذى كان القائد العسكري لمدينة جدة، ومديراً للخطوط السعودية، ومديرا لمصلحة الطيران، ومن ضمنها الأرصاد الجوية، وهذا فى فترة من ١٩٤٥ – ١٩٥٥م، وكانت مدينة جدة المدينة الأكثر إنفتاحاً على الأجانب، وأكثر المدن تعليماً.

واستفاد قطاع الطيران من الانضباط العسكري فى بداية أعماله لترسيخ مبدأ إتباع الأنظمة الدولية، وأذكر أن بعض أفراد أسرتنا كانوا يحملون رتباً عسكرية، ثم انضموا إلى منظومة الطيران المدنى بشكل مدنيين، وكان والدي وبعض أعمامي من الجيل الذى خدم فى السنوات الأولى هذه فى المجال اللاسلكي ومجال الأرصاد الجوية.

بعد نضوج تجربة الطيران المدني، قررت الدولة إخراجها من المنظومة العسكرية وضمها إلى منظومة النقل، وإن ارتبطت هيئة الطيران المدنى والخطوط السعودية بمجالس إدارة منفصلة، ولكن أقرب إلى قطاع النقل.

حجم ودور الهيئة اختلف؛ حيث كانت فى السابق تمارس المهام المذكورة فى قرار مجلس الوزراء رقم (٣٣)؛ حيث تعدى عدد العاملين المباشرين فيها الستة آلاف شخص، بخلاف المتعاقدين والشركات المتعاقدة، ولكن عند صدور قرار نقلها أصبحت هيئة إشرافية تشريعية، والشركات الحكومية مثل شركة المطارات القابضة وشركة الملاحة الجوية وشركات المطارات الدولية الثلاث وغيرهم، لديهم الأعداد الكبيرة من الموظفين والعمال، وبعضها موجود في جدة أو الدمام أو الرياض.

لقد تقلص دور الهيئة وتقلص عدد موظفيها، بمعنى أن الهيئة الموجودة في الرياض اليوم تختلف في دورها وحجمها واختصاصها عن الهيئة التي كانت موجودة في جدة، وهذه هي طبيعة التطور الإداري، وإحدى مخرجات عملية التحرر الاقتصادي وإعادة هيكلة القطاع كله.

والتركيز في استفادة جدة من الطيران المدني لا يكون في متابعة بضع مئات من الوظائف بقدر ما هو الاستفادة من وضع مطار الملك عبد العزيز كمطار محوري، وتفعيل إنشاء مدينة المطار، وإنشاء منطقة حرة للتجارة، والتكامل في أنظمة النقل مع الميناء البحري والسكك الحديدية، وكل ذلك من المؤكد

سيولد الآلاف من الوظائف الجديدة، ويضع جدة في مكانتها الرائدة والفعالة بين مدن الشرق الأوسط.

لأنه كلما ازدهرت طرق النقل وأنشطة التصدير وإعادة التصدير، والتصنيع المرتبطة بوجود المطار المحوري والحركة التجارية، ازدهرت جدة والاقتصاد السعودي من ورائها، وتكون جزءاً من المصادر الرئيسية لدخل الدولة، لا تقل أهمية عن الدخل المتولد من النفط والمعادن.

وهذه الفكرة ربما كانت إحدى الدوافع القوية وراء كتابة هذا الكتاب أساسا.

خـاتمة

١ الشأن العام:

التحديث عملية تفاعلية ومستمرة، تستغرق عقوداً طويلة للتحرك نحو المجتمع الحديث؛ لأنها تشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعرفية للمجتمع. فلا بد من خوض معركة التحديث على أكثر من جهة، وعلى أكثر من مستوى.

إن الانضمام إلى العالم الحديث الذي يتطلع للإنجاز والنهضة والاندماج مع الأسرة الدولية، خيار لا رجعة فيه؛ حيث تخطت المملكة العربية السعودية في العقود الماضية قفزات هائلة نحو تحديث المجتمع وتعليمه وتمكينه، والأخذ بالوسائل التقنية الحديثة لتطوير الاقتصاد المتنوع، وتطوير الأجهزة الحكومية، والأنظمة والأدوات التي تتحكم في الحركة الاقتصادية وتدعمها وتنظمها، في تناسق وتكامل بين مختلف أطرافها.

من أهم هذه الأدوات والقطاعات التي ساهمت في التحديث قطاع الطيران المدني، الذي هو قاطرة تشد المجتمع نحو الحداثة، باعتباره قطاعا كبيراً وهاماً قائم على العقلانية، واستخدام المقاييس الدولية الصارمة، وأنظمة التقنية والإدارة الحديثة، وتعمل فيه قوى عاملة مؤهلة ومجازة وفق معايير دولية، ومن ثم فالقطاع مؤهل ليعمل بنجاح ويمارس دوره في تحفيز الاقتصاد وفي الوقت نفسه باعتباره قطاع يُطلب لذاته ولأدواته المختلفة باعتباره هدفاً مغرياً للاستثمار.

لقد قمنا في هذا الكتاب بتقديم صورة مبسطة لتجربتنا الإنسانية والمهنية، والتركيز على التغيير الذي بدأ في عام ٢٠٠٤م نحو التحديث، وكانت البداية بإنشاء الإطار المؤسسي؛ ويشمل قرارين لمجلس الوزراء، ومرسوم ملكي بإنفاذ نظام الطيران المدني، هذا الإطار المؤسس أتاح وضع القواعد واللوائح التنظيمية المختلفة، والبدء في برنامج للتحول الإستراتيجي مدته عشر سنوات أشرف على تنفيذه ثلاثة رؤساء طيران متعاقبين.

أخرج برنامج التحول قطاع الطيران من الركن المحدود الذي كان فيه منزوياً، إلى قطاع متفاعل مؤثر يتشارك مع القطاع الخاص، ويتعلم ويُعلم، وينافس ويؤثر، ويشكل الشركات الحكومية، ويستخدم المبادرات التي تُستعمل لأول مرة في القطاع الحكومي.

هذه دعوة الآن للتفكير في المستقبل بالأسلوب العلمي، واستخدام أدوات تتصف بالابتكار والمبادرات، واستغلال حماس الشباب في الأفكار الحديثة المستندة على الانفتاح على العالم، واستيعاب ما تم حدوثه في التغيرات التقنية والثورة المعلوماتية، هذه الدعوة تأمل في توسيع دور الطيران المدني في المجتمع من خلال الأدوات المبتكرة، والتعاون مع الجهات الحكومية لتوسيع الإطار المؤسسي للقطاع، ووضع خطة إستراتيجية لعشرة أعوام أو أكثر.

قدمت أفكاراً وشرحاً موجزا كمساهمة في هذا الاتجاه، والحرص على توسيع دائرة النقاش في المجتمع عندما يأتي الحديث عن الطيران المدني، بدلاً من الغرق في موضوعات جافة ولا تدفع القطاع نحو تحقيق إمكانياته، وتكرس مفهوم أننا وصلنا إلى القمة ونعمل على الرتوش فقط، أو العمل على تجفيف مصادر المعلومات الرسمية عن ما يحدث في القطاع.

هذه أيضاً دعوة لدعم مكانة جدة في منظومة الطيران المدني بعيداً عن الوظائف الحكومية، وإنما لإنزالها مكانتها التي حصلت عليها بتفردها الجغرافي وقدراتها الحضرية، وتأهيل أبنائها، ومثلما اقترح خبراء الحكومة الأمريكية في بداية الستينيات الميلادية من القرن الماضي بإنشاء مطار عالمي يكون من مصادر الدخل الوطني، جددت الخطة الاستراتيجية للهيئة، والتي استند عليها خطة توسعة المطار، أن يكون المطار المحوري في البلاد بحكم توسطه الممرات الجوية بين الشرق والغرب، واستعادة المكانة المحورية التي سُلبت من جدة لمطارات أخرى في المنطقة. وأيضاً، استحداث خدمات السياحة الدينية خارج المواسم وللمدد القصيرة لزيارة الحرمين الشريفين، ودعوة لتكامل هذه الأنشطة مع مكانتها التجارية عبر العصور.

الجزء الخاص بالمستقبل عن مدينة جدة وأفكار حول اقتصادها، هي دعوة للكتّاب والباحثين الأفاضل بالنظر إلى مستقبل جدة، وعدم الاكتفاء بالكتب التاريخية التي أصبحت تتوالد بشكل مبالغ فيه عن تفاصيل التاريخ الجداوي، لأن جدة ليست تاريخاً فقط، إنها مدينة لها حاضر زاهٍ ومستقبل مشرف إنشاء الله، وهي من زينة حواضر العرب، وأتمنى أن أشاهد جهود الأفاضل في تبيان الأوجه المختلفة لهذا المستقبل، والمكانة المرموقة التي تستحقها جدة أم الرخاء والشدة.

٢ الشأن الخاص:

في المراحل الأخيرة من دراستي خارج المملكة، أضاء الله قلبي بحب العلم والبحث عنه، والحرص عليه والتفكير المجرد، وعندما يسر الله لي الحصول على هذه الدرجة الرفيعة، على قلة حيلتي، تعمّق لي الإحساس بحجم الدين الذين لأسرتي ولبلادي عليّ، وأني وإن كنت اخترت الالتحاق بالوظيفة الحكومية التقليدية في وقت كان لحاملي هذه الدرجة الفرص الوظيفية المغرية مادياً، ولكن مكنني هذا الاختيار أن أخدم أسرتي وبلادي قدر استطاعتي.

عندما التحقت بالوظيفة الحكومية، تعلمت عدداً من الدروس المهمة من والدي ـ رحمه الله ـ، الذي خدم الدولة اثنين وأربعين عاماً متصلة؛ حيث بدأ عمله مأمور لاسلكي في العام ١٩٤٢م، ثم انتقل للعمل مأمور لاسلكي ضمن أطقم قيادة الطائرات التي حصلت عليها المملكة هدية من روزفلت.

وبعد سنوات من العمل في الخطوط، انتقل إلى مصلحة الطيران المدني مع الجيل الأول لإنشائها، وعمل حتى تقاعده في ١٩٨٤م مدير عام أمن الطيران، وخرج معززاً مكرماً، وظل يستقبل الموظفين في منزله وفي المسجد الذي بجوار المنزل على مدى خمسة وعشرون عاماً، وتعلمت منه أن العاقل من يُعد العدة للحياة بعد الوظيفة، لأنها زائلة.

بداية دخولي ما بعد الوظيفة كان حفلًا بهيجًا غير مسبوق، امتزج فيه العمل التطوعي والأخوي مع الجهد الرسمي؛ حيث أصر أفراد هيئة التدريس في الأكاديمية، والزملاء في الإدارات التي عملت رئيساً لها، على إقامة حفل تكريم في إحدى القاعات الكبرى لفندق فاخر، وحضر الحفل رئيس الطيران المدني وكبار المسئولين، وأعد المحتفلون طاولتين من الهدايا والتذكارات في مظاهرة إنسانية رائعة، وتكرم الخطباء وكبار المسؤولين وأعطوني من المديح أكثر مما أستحق.

أعددت خطاباً من القلب، وقلت فيه أني عند دخولي للطيران المدني، كان هناك هدفان مجردان يتحدث عنهما الموظفون، الأول: هو التحول نحو الهيئة العامة بدون تحديد كيف وما هي الهيئة بالتحديد، أما الموضوع الثاني: إنشاء أكاديمية لتدريب الطيران أو كلية متوسط، أيضاً بدون تحديد كيف. ويشاء الله أنه ومنذ السنة الثانية والثالثة لالتحاقي بالوظيفة، ارتبط عملي بهذين الملفين، وتمحورت حياتي الوظيفية في إخراجهما إلى حيز الوجود، وعملت في الصفوف الأولى مع رؤساء الطيران المتعاقبين لتحقيق هذين الهدفين، وشكرت كل من أتاح لي الفرصة، وكل من ساهم معي في ذلك، وكل من أشار عليّ، وكل من وجهني في تحقيق هذه الأهداف العظيمة، وتمنيت أن يتبنى المرفق أهدافاً عظيمة جديدة، نابعة من حماس الشباب وعلمهم وإمكانياتهم العالمية للمستقبل المنظور.

عملت في حياتي الوظيفية على عشرات اللجان وفرق العمل، وعشرات المهام داخل وخارج المملكة، وفي أوقات أزمات وطنية، وغرفة العمليات أثناء حرب الخليج؛ ولكن يظل تحقيق هذين الهدفين (التحول نحو الهيئة، وإنشاء الأكاديمية)، وإخراج مجلة الطيران المدني مجلة دورية متخصصة فريدة من نوعها، من أكثر الأمور والإنجازات التي أعتز بها في حياتي الوظيفية. أعتز بشكل خاص أني عملت منذ أواخر الثمانينات الميلادية من القرن الماضي على تأهيل الشباب السعودي وتدريبه، وإجازته للعمل في هذا المرفق. واستمرت جهودي في هذا المضمار حتي أخرجنا الأكاديمية وتأهل منها المئات، وتحصل الآلاف على الرخص المهنية؛ لأن العلم أساس كل شيء في بناء الأمم وتقدمها.

وقال الشاعر جميل الزهاوي:

إذا ما أقام العلم راية أمة   فليس لها حتى القيامة ناكس

عملت مع خمسة رؤساء للطيران المدني، مع اختلاف في قوة العلاقة بين رئيس وآخر، والعمل المباشر كان يختلف من رئيس لآخر؛ ومع ذلك، لم أحصل

على ترقية استثنائية أبداً، كل مرتبة تحصلت عليها كانت بالأقدمية للمرتبة التي تليها، وأحياناً بالأقدمية المطلقة في كافة التخصصات، لم أطلب ولم أحصل على سكن في منزل حكومي في سنوات كانت تعطى المساكن مدفوعة الفواتير للخدمات في منشآت الرئاسة والهيئة أيضاً، الوقت الذي حصل فيه البعض على مرتبات إضافية من إدارة مشاريع المطارات الدولية، تحت ذرائع شبه رسمية، لم أتقاض درهماً واحداً، وعندما كانت الرئاسة تقتني مئات السيارات الخاصة سنويا ضمن مشاريعها، إلا أن أول سيارة حصلت عليها كانت من مستودعات الهيئة، وبعد عشرين عاماً من الخدمة الحكومية، وبصورة رسمية.

لم أوظف أيا من أبنائي ولا أزواج بناتي، ولا أبناء عمومتي، ولا أي أقرباء حتي الدرجة العاشرة في وظائف الهيئة، وكان بعضها تحت تصرفي المباشر، ولم يلتحق أحد من أقاربي في برامج الأكاديمية، إلا شاب من أقرباء الدرجة الرابعة، وتخرج بعد إحالتي للتقاعد الأول على تخصصه، مما يدل على اجتهاده.

بهذا كنت آخر واحد من أسرة ساهم العديد من أعضائها في بداية الطيران المدني، ومنهم راود في أكثر من مجال، لم أقف حجر عثرة أمام انضمام أفراد الأسرة، ولكن لم أشجع ولم أتجاوز، واليوم لا أندم على ذلك بل هي من دواعي اعتزازي.

من يعمل يخطئ، ومن يتحمس يتجاوز، وطالما أن هذا لمصلحة العمل وليس للمصلحة الخاصة، فقد حدث الكثير من الأخطاء والتجاوزات على مر السنين، ولا أنزه نفسي، ولا أدعي الكمال، ولكن ضمن اجتهاد المجتهدين.

واليوم أستمتع بسنوات التقاعد، ليس لأحد علي فضل إلا بالصحبة الكريمة والنصيحة الغالية والزمالة، ولم أحصل من مسؤول على خدمة تجاوزت بها حقوق الآخرين، حصلت على ما كفله لي النظام، ولم أكن عضوا في شلة

تدافع عني وأدافع عنها، أو ضمن تحالف من أصحاب المصالح، ولم أحصل على ترقية استثنائية أومرتبتين دفعة واحدة، ولكن كنت صاحب رأي في كل ما يُعرض.

واتفقت واختلفت مع المسؤولين على مر السنين، ولم يكن لدي من المزايا ما أخسره، ولكن كان الخلاف دائما بالأدب وحفظ مقام الكبار، وكانوا كذلك كباراً في الخلاف والاتفاق. ولرؤساء الطيران جميعا كل الشكر والتقدير والامتنان والدعاء بالرحمة لمن انتقل منهم إلى الرفيق الأعلى، لقد كان أقربهم إلى نفسي ونفس الموظفين، معالي الشيخ ناصر العساف ـ رحمه الله ـ. وجميعهم أصحاب فضل وتعلمت منهم.

إعداد هذا الكتاب استغرق خمسة أشهر تقريباً، البداية في شهر شعبان ١٤٣٨هـ؛ حيث أخذت معي في أجازة إلى دبي أوراقاً متفرقة، وكتبت أجزاءً كبيرة هناك، وفي شهر رمضان أعدت كتابة الجزء الأكبر بمنزلي في جدة، وذلك بالرجوع إلى أرشيفي الشخصي، وحذفت منه كل ما من شأنه أن يشخصن القضايا وينتقد أشخاص أو تصرفات محددة؛ لأن هدف الكتاب هو الفضاء العام وليس الشخصي، ثم سافرت في الأجازة الصيفية إلى مدينة أنطاليا في جنوب تركيا، حيث راجعت المسودة النهائية بعد أن حذفت أجزاءً منها، وتوكلت على الله بعدها، ودفعت به إلى الناشر، وندعو الله أن يفيد هذا الجهد المتواضع السادة القراء الأعزاء.

وأحمد الله أن أتاح لي هذه الحياة الكريمة، وفرصة التحصيل العلمي والعمل والاجتهاد؛ وأن أنشأ في بيت يُعلي قيم الدين الحنيف ومكارم الأخلاق والانضباط والجد. ولم أجد عبارة أبلغ لوصف ما أشعر به نحو الوظيفة العامة، عما قالته الدكتورة (كونداليسا رايس)، وزيرة الخارجية الأمريكية السابقة، عندما وصفت سنوات خدمتها في الوظيفة العامة في حكومة بلدها، **بأنها أسمى**

مراتب الشرف *No Higher Honor* وبالفعل؛ أن يكون المرء موظفاً في الخدمة العامة لبلاده، هي أسمى مراتب الشرف، وقد قضيت جُل عمري، أؤدي هذه الخدمة باعتزاز وفخر واجتهاد.

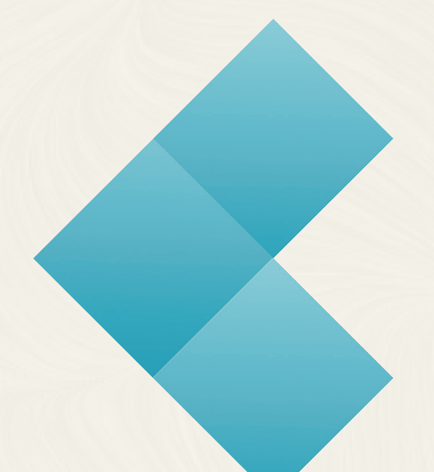
فإن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

﴿وَءَاخِرُ دَعْوَىٰهُمْ أَنِ ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ﴾

صدق الله العظيم.

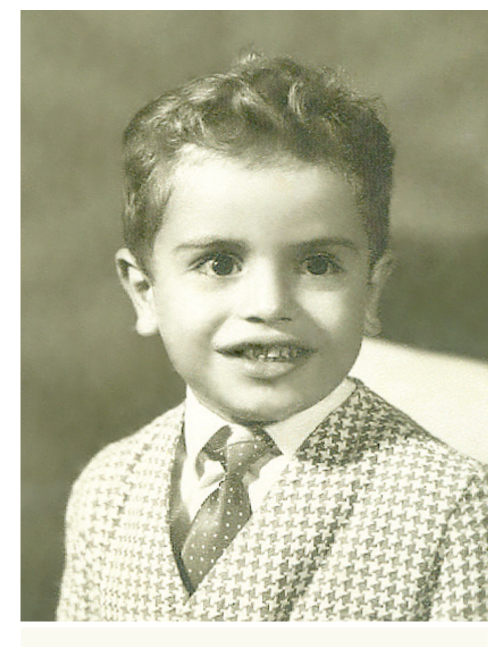
[من الآية العاشرة من سورة يونس]

أرشيف الصور الشخصية





محمولاً من الوالد وهو في زي أطقم قيادة الطائرات (ضابط اللاسلكي)



أقدم صورة (في سن الرابعة)



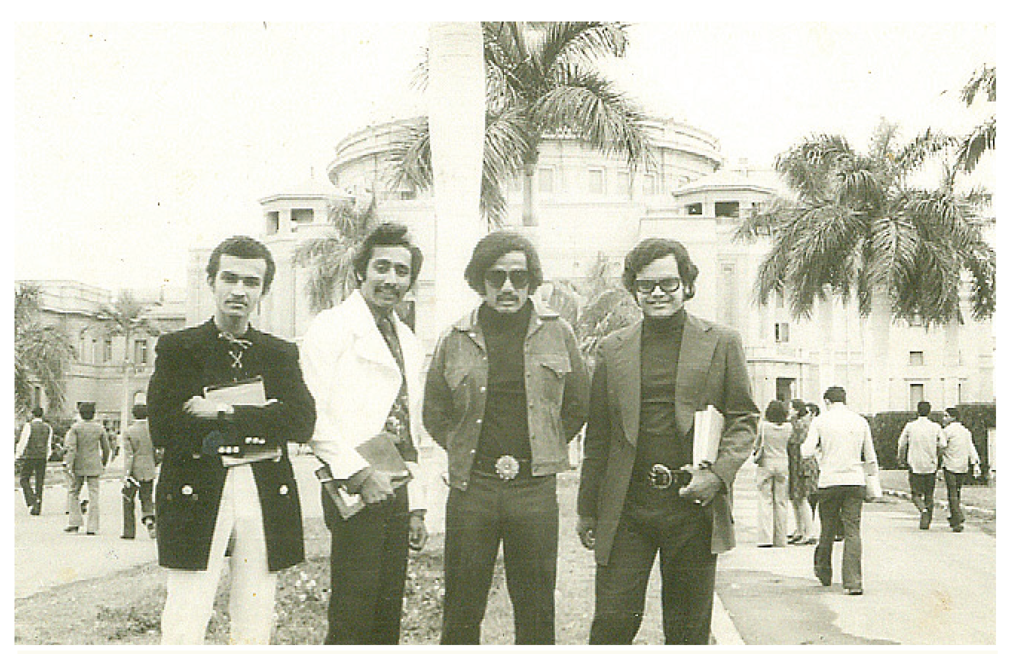
الخالدية الإبتدائية بجدة
ويظهر إزدحام الفصل



الفاروق المتوسطة بجدة



الثالثة ثانوي مدرسة الشاطئ بجدة مع شقيقي مروان



مع زملاء التخرج في جامعة القاهرة ١٩٧٦م: عبد الرحمن عطاس، غازي عيد، ثامر الميمان، أحمد السديري، جمال كتوعة، فوزي بنان وغيرهم



مع أستاذي ومعلمي البروفيسور دونالد بارى المشرف على رسالة الدكتوراه



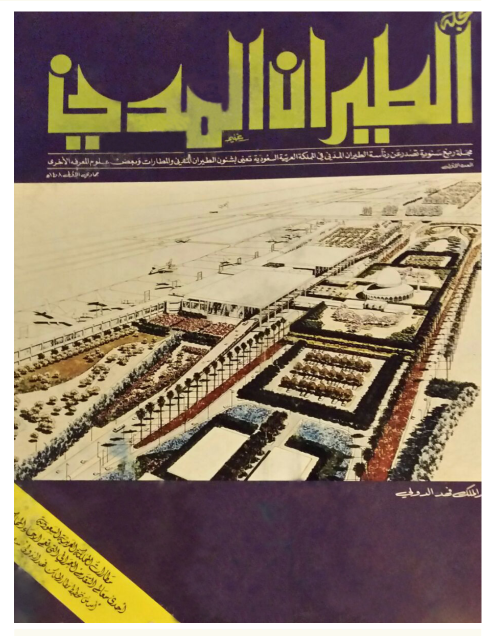
مناسبة اجتماعية مع الشيخ ناصر العساف وكبار المسؤولين في الطيران المدني



مع الشيخ ناصر العساف والكابتن أحمد مطر في طريقنا إلى قاعة الاجتماعات



أول هيئة تحرير لمجلة الطيران المدني برئاسة العميد علي حسن، واستمرت ١٢ عاماً، وبعد سنوات طويلة تزوج ريان ابن العميد علي من أصغر بناتي التي لم تكن قد ولدت بعد عند أخذ هذه الصورة



غلاف أول عدد لمجلة الطيران المدني
جماد الأولى ١٤٠٨هـ



رعاية حفل تخريج فنيين مطلع التسعينات



هيئة تحرير مجلة الطيران المدني في زيارة لمشروع المسجد الحرام أثناء مشروع التوسعة



هيئة تحرير مجلة الطيران المدني في زيارة لمشروع المسجد النبوي الشريف أثناء مشروع التوسعة



تسليم شهادات للمراقبين الجويين في الثمانينيات الميلادية



قيادات إدارة الطيران الفيدرالي الأمريكي والأكاديمية مع الكابتن باريان



اجتماعات في الإيكاو (ICAO) مع رؤساء الأكاديميات لإطلاق برنامج التدريب الجوي



في نهاية دورة للإدارة الاستراتيجية في جامعة كولومبيا



في مدرسة لندن لإدارة الأعمال مع المهندس عيدروس البار



على سطح حاملة طائرات في أمريكا مع المهندس عبد الحميد عيوني. رحمه الله.



علي سطح حاملة الطائرات «كنيدي» اثناء مناورة بالذخيرة الحية ايام حرب الخليج



أول دوري لكرة القدم بين الإدارات في الثمانينيات



تخرج دفعة من معهد التدريب مع الدكتور على الخلف في التسعينيات الميلادية
في فترة إشرافي على التدريب الفني



اجتماعات التمهيد للشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب الفني بحضور رئيس الطيران ومدير عام المؤسسة، وحالياً وزير العمل



تخرج الدفع الأولي من حملة الدبلوم العالي ١٤٣٣هـ



مع قيادات الإطفاء والإنقاذ ورئيس الطيران المدني قبل البدأ في برنامج التطوير الشامل لخدمات الإطفاء والإنقاذ وإدارة الكوارث في المطارات



الإدلاء بحديث للتلفزيون السعودي



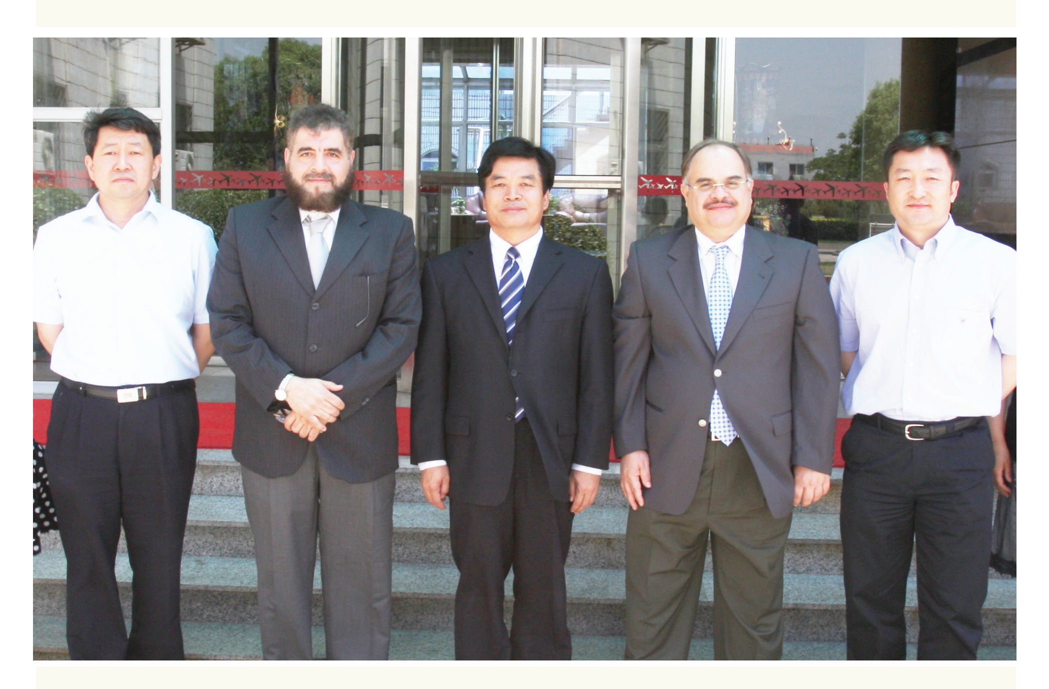
مع رئيس أكاديمية الطيران المدني في سنغافورة



مع رئيس أكاديمية الطيران المدني الفرنسي (إيناك)



مع رئيس جامعة تاليس ومساعدوه



مع رئيس جامعة الطيران المدني في الصين



مع صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز ـ رحمه الله ـ
بمناسبة أول اجتماع لمجلس إدارة الهيئة



من حفل إحالتي إلى التقاعد الذي جمع بين مبادرة الزملاء والتكريم الرسمي



مع صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز. رحمه الله. في مكتبه



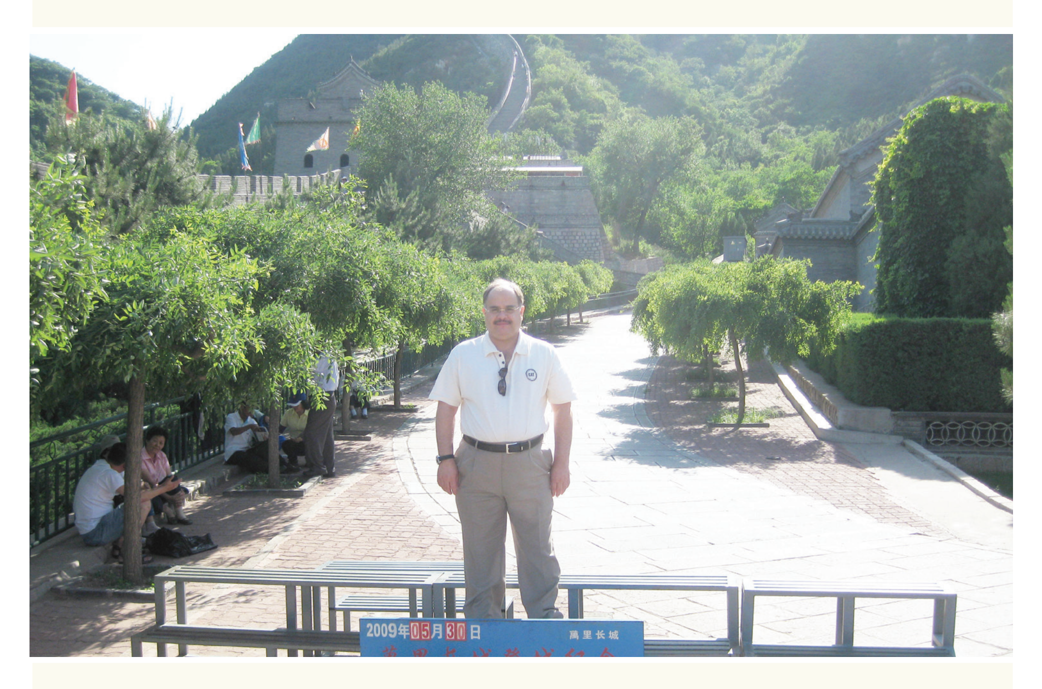
فريق السكرتارية الخاص بي طوال سنوات العمل (جميعهم انتقلوا إلى رحمة الله)



مع معالي د. فيصل الصقير في إحدي مناسبات الأكاديمية



في مناسبة تخريج دفعة جديدة من المدربين



قبل البدء في تسلق سور الصين العظيم



صورة للوالد رحمه الله مع أبنائه وأحفاده



مع الأبناء

المراجع

المراجع

المواقع الإلكترونية لوزارات ومؤسسات ومنظمات واتحادات وجامعات وشركات محلية وإقليمية ودولية:

- الهيئة العامة للطيران المدني — *www.gaca.gov.sa*
- وزارة النقل — *www.mot.gov.sa*
- وزارة الإقتصاد والتخطيط — *www.mep.gov.sa*
- وزارة التجارة والإستثمار — *www.mti.gov.sa*
- الهيئة العامة للإحصاء — *www.stats.gov.sa*
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء — *www.boe.gov.sa*
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني — *www.tvtc.gov.sa*
- الخطوط الجوية العربية السعودية — *www.saudia.com*
- الهيئة العامة للموانىء — *www.ports.gov.sa*
- منظمة الطيران المدني الدولي — *www.icao.int*
- الإتحاد الدولي للنقل الجوي — *www.iata.org*
- المجلس العالمي للمطارات — *www.aci.aero*
- إدارة الطيران الفيدرالي — *www.faa.gov*
- مكتب المفتش العام/ وزارة النقل الأمريكية — *www.oig.dot.gov*
- المجلس القومي لسلامة النقل — *www.ntsb.gov*
- هيئة الطيران المدني البريطانية — *www.caa.co.uk*

- شبكة السلامة الجوية *https://aviation-safety.net*
- البنك الدولي *www.worldbank.org*
- منظمة التجارة العالمية *www.wto.org*
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *www.oecd.org*
- منظمة الشفافية الدولية *www.trancparency.org*
- جامعة تاليس *www.thalesgroup.com/en/training-thales-universite*
- شركة بوز آلن *www.boozallen.com*
- مدرسة إدارة الأعمال/ جامعة هارفارد *www.hbs.edu*
- جامعة إم أي تي *www.mit.edu*
- جامعة لي هاي *www1.lehigh.edu*
- جامعة وبستر *www.webster.edu*
- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة *www.feps.edu.eg/ar*
- جامعة *RMIT* الإسترالية *www.rmit.edu.au*
- الرابطة الوطنية للحماية من الحريق *www.nfpa.org*

مراجع باللغة العربية:

- عبد الإله عبد العزيز باناجه (تاريخ جدة من أقدم العصور حتى نهاية العصر العثماني) ٢٠١٥م.
- (الفساد السياسي في أفريقيا) د. حمدي عبد الرحمن، دار القارئ، القاهرة ١٩٩٣م
- الدباغ حمزة محمد علي، من الجمل إلى الطائرة، دار المرسي، ٢٠٠٤م
- الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، د. محمد منير مرسي، عالم الكتب ٢٠٠٢م القاهرة.
- أسرار لقاء الملك عبد العزيز والرئيس روزفلت، د. محمد حسين العقبي ١٩٨٤م
- د. عز الدين تركي، منصف شرفي (حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري) جامعة محمد خيضر، ٢٠١٢م
- محمود صباغ (جريدة عكاظ – ٢٠١٧م).
- سامح فوزي، الحوكمة، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الاستراتيجية، القاهرة: ٢٠٠٤م.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، القاهرة: ٢٠٠٥م.

- إبراهيم العيسوي (التنمية في عالم متغير ـ دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها) دار الشروق، القاهرة ٢٠٠١م.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- *Organization Development. Donald L Anderson. SAGE. 2017*
- *Organizational Development in the Public Sector. David Carnevale. Westview Press. 2003*
- *Airport Systems. Planning. Design. and Management. Richard De Neufville and A. Odoni. McGraw Hill. 2013*
- *The Global Airline Industry. P. Belobaba. John Wiley & Sons. 2009*
- *Bruce Kimball "Orators and Philosophers: A history of the idea of higher education" New York. Teachers College Press 1986*
- *Roth. Michael "Beyond the university" Yale University Press. New Haven 2015*
- *Corruption. Anti-Corruption and Governance. Dan Hough Palgrave Macmillan. 2013*
- *Fighting Corruption. OECD. 2008*
- *Governance in the 21st Century. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 2001*
- *ICAO. IATA. and ACI Publications*
- *IFC, Anti-Money Laundering and Combating the. Financing of Terrorism 2016*

